

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ENZAFRUIT PERÚ SAC”**

**Presentada por:**

**Br. ELLEAN MARGHORY SUÁREZ IPANAQUÉ**

**Br. ZARELLA STEFANY TORRES RUESTA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Línea de Investigación:**

**Administración de personas**

**PIURA, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ENZAFRUIT PERÚ SAC”**

Línea de Investigación:

Administración de personas

Br. ELLEAN MARGHORY SUÁREZ IPANAQUE  
Tesisista

Br. ZARELLA STEFANY TORRES RUESTA  
Tesisista

Dr. ADOLFO ZETA VITE  
Asesor

**Piura, Perú**

**2018**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

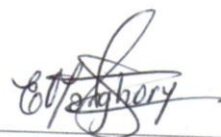
Zarella Stefany Torres Ruesta, identificada con CU/DNI N° 73055966, Bachiller de Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliado en Calle San Pedro N° 390 Int 2 del Distrito de Castilla Provincia de Piura y Departamento de Piura Celular: 943819056 email: [zarella.94@gmail.com](mailto:zarella.94@gmail.com); y Ellean Marghory Suárez Ipanaqué identificada con CU/DNI N°47796731, Bachiller de Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliado en AA.HH Lucas Cutivalú II etapa Av. Los Geranios del Distrito de Catacaos Provincia de Piura Departamento de Piura Celular 957983639 Email: [marghory\\_leo26@hotmail.com](mailto:marghory_leo26@hotmail.com)

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO, que la tesis que presentamos es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor. En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, 13 de Octubre del 2018



Zarella Stefany Torres Ruesta  
DNI N° 73055866



Ellean Marghory Suárez Ipanaqué  
DNI N°47796731

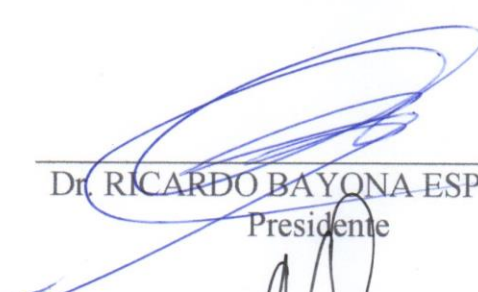
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



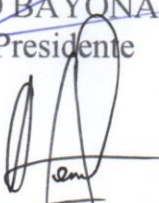
**TESIS**

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ENZAFRUIT PERÚ SAC”**


Línea de Investigación:  
Administración de personas



Dr. RICARDO BAYONA ESPINOZA  
Presidente



Dr. ALFREDO HERRERA FARFÁN  
Secretario



Dr. WILLIAM GÍVES MUJICA  
Vocal

**PIURA, PERÚ**

**2018**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"**

**ACTA DE SUSTENTACION N° 73-2018-UNP-FCCAA-UI**

Los miembros del jurado calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por las señoritas **Bachilleres ELLEAN MARGHORY SUAREZ IPANAQUE, y ZARELA STEFANY TORRES RUESTA**, denominado **"ANALISIS DE LOS PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ENZAFRUIT PERU SAC"** asesorada por el **DR. ADOLFO ZETA VITE**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

**APROBADO (X)**

**DESAPROBADO ( )**

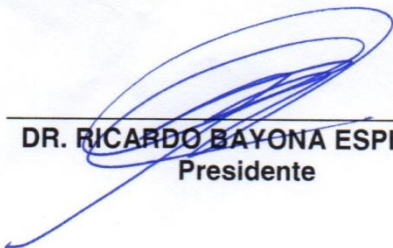
Con la mención de:

Muy Bueno


☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

☐ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 15 de diciembre de 2018

  
\_\_\_\_\_  
**DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA**  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
**DR. ALFREDO HERRERA FARFAN**  
Secretario

  
\_\_\_\_\_  
**DR. WILLIAM GIVES MUJICA**  
Vocal

## DEDICATORIA

*A Dios por la bendición de permitirme llegar hasta este punto de mi vida gozando de buena salud y así lograr mis demás sueños.*

*A mis padres por su apoyo constante, por su formación con principios y valores los cuales me ayudan a afrontar cada situación de mi vida.*

*A mis hermanos por ser el motor y motivo de mi vida, por quienes me esfuerzo por ser un ejemplo.*

*A mi novio Daniel por sus buenos deseos, apoyo constante y comprensión.*

*Br. Ellean Marghory Suárez Ipanaqué*

*A Dios, por renovar mis fuerzas cada día.*

*A mi abuelita Josefina, por siempre estar pendiente de mis logros.*

*A mis padres y hermanos por ser una motivación constante para ser mejor persona cada día.*

*A Rodrigo por su apoyo incondicional para seguir creciendo profesionalmente.*

*Br. Zarella Stefany Torres Ruesta*

*A nuestras amigas de aula y de vida y a todos aquellos que no nombramos pero que están en nuestro pensamiento, ofrecemos este logro tan importante para nosotras, resultado de nuestro esfuerzo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional de Piura en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por acogernos en sus aulas hasta terminar con esta investigación, su plana docente, por impartir sus conocimientos, experiencias y motivación.

A nuestro asesor Dr. Adolfo Zeta Vite por confiar en nosotras, a nuestros jurados Ricardo Bayona, Alfredo Herrera y William Gives por apoyarnos en mejorar nuestra investigación.

Al Dr. Luis Cueva por ser un mentor en nuestra vida universitaria.

A la empresa Enzafruit Perú S.A.C, por la confianza y permitirnos realizar la investigación.

# INDICES

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
INDICES	viii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	14
I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	16
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. Objetivo general.	18
1.3.2. Objetivos específicos.	18
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2. BASES TEÓRICAS	25
2.2.1. Recursos Humanos	25
2.2.2. Administración de Recursos Humanos	25
2.2.3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	26
2.2.4. Modelos de Procesos de Recursos Humanos	26
2.2.5. Modelo a utilizar	28
2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS	35
2.4. MARCO REFERENCIAL	36
III. MARCO METODOLÓGICO	36



<b>3.1.</b>	<b>ENFOQUE Y DISEÑO</b>	<b>36</b>
<b>3.2.</b>	<b>SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>37</b>
<b>3.3.</b>	<b>MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>37</b>
<b>3.4.</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>37</b>
<b>3.5.</b>	<b>ASPECTOS ÉTICOS</b>	<b>39</b>
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>39</b>
<b>4.1.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1.1.	Provisión de recursos humanos	39
4.1.2.	Organización de recursos humanos	43
4.1.3.	Retención de recursos humanos	46
4.1.4.	Desarrollo de recursos humanos	50
4.1.5.	Auditoría de recursos humanos	52
4.1.6.	Análisis de los procesos de recursos humanos	53
4.1.7.	Propuesta de mejora	55
<b>4.2.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>85</b>
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
	ANEXOS	92

## INDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Definiciones de recursos humanos .....	25
Tabla II.2 Definiciones de administración de recursos humanos .....	26
Tabla II.3 Modelos de procesos de recursos humanos .....	27
Tabla II.4 Procesos de recursos humanos .....	28
Tabla IV.1 Evaluación de provisión de recursos humanos - Lista de comprobación .....	40
Tabla IV.2 Fuente de empleo .....	41
Tabla IV.3 Pruebas de selección .....	41
Tabla IV.4 Tipo de inducción .....	42
Tabla IV.5 Evaluación de Organización de recursos humanos - Lista de comprobación .....	43
Tabla IV.6 Conocimiento de sus funciones .....	44
Tabla IV.7 Evaluación de desempeño .....	44
Tabla IV.8 Entrega de resultado de evaluación de desempeño .....	45
Tabla IV.9 Evaluación de retención de recursos humanos – Lista de comprobación .....	46
Tabla IV.10 Salario .....	47
Tabla IV.11 Puntualidad de pagos .....	47
Tabla IV.12 Cumplimiento de Beneficios Sociales .....	48
Tabla IV.13 Otros beneficios sociales .....	49
Tabla IV.14 Entrega de EPP .....	50
Tabla IV.15 Evaluación de desarrollo de recursos humanos - Lista de comprobación .....	51
Tabla IV.16 Capacitaciones .....	51
Tabla IV.17 Evaluación de recursos humanos - Lista de comprobación .....	52
Tabla IV.18 Resultados de entrevista .....	54
Tabla IV.19 Sub proceso de planeación de RRHH .....	56
Tabla IV.20 Descripción del proceso de reclutamiento y selección .....	59
Tabla IV.21 Factores, sub factores y grados .....	66
Tabla IV.22 Factores y grados .....	67
Tabla IV.23 Valuación del puesto .....	71
Tabla IV.24 Resultado de valuación del puesto .....	71
Tabla IV.25 Estudio de capacidades, habilidades y necesidades de capacitación .....	83
Tabla IV.26 Presupuesto de plan de capacitación .....	84
Tabla IV.27 Cronograma de actividades plan de capacitación .....	85

## INDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Ubicación del fundo valle verde en mapa .....	18
Figura III.1 Sujetos de la investigación .....	37
Figura III.2 Proporción de muestra.....	39
Figura IV.1 Provisión de recursos humanos .....	40
Figura IV.2 Técnicas de reclutamiento.....	41
Figura IV.3 Pruebas de selección .....	42
Figura IV.4 Tipo de inducción .....	42
Figura IV.5 Organización de recursos humanos .....	43
Figura IV.6 Conocimiento de sus funciones.....	44
Figura IV.7 Evaluación de desempeño .....	45
Figura IV.8 Entrega de resultado - Evaluación de desempeño .....	45
Figura IV.9 Retención de recursos humanos .....	46
Figura IV.10 Salario.....	47
Figura IV.11 Puntualidad de pagos .....	48
Figura IV.12 Cumplimiento de beneficios sociales .....	49
Figura IV.13 Otros Beneficios sociales .....	49
Figura IV.14 Entrega de EPP .....	50
Figura IV.15 Desarrollo de recursos humanos .....	51
Figura IV.16 Capacitaciones .....	52
Figura IV.17 Evaluación de recursos humanos .....	53
Figura IV.18 Planeación de recursos humanos .....	55
Figura IV.19 Requisición de empleo .....	57
Figura IV.20 Procedimiento de una requisición de empleo .....	57
Figura IV.21 Sub proceso de reclutamiento y selección.....	58
Figura IV.22 Modelo de convocatoria de trabajo .....	60
Figura IV.23 Modelo de certificado de incentivo "Trabajador del año" .....	75
Figura IV.24 Modelo de incentivo "Boleta de continuidad laboral" .....	77

## **RESUMEN**

El estudio tiene como objetivo analizar los procesos de recursos humanos en la Empresa Enzafruit Perú S.A.C con fines de mejora. Para el análisis se recurrió al modelo de Procesos de Recursos de Humanos de Idalberto Chiavenato, que comprende: provisión, organización retención, desarrollo y auditoría. El estudio responde al enfoque cualitativo. Se utilizó una lista de comprobación, para la revisión de los documentos. Asimismo, para confrontar dichos resultados se entrevistó al Encargado de Recursos Humanos. Finalmente, se aplicó un cuestionario a 80 trabajadores, para conocer la percepción sobre dicho proceso. Los resultados muestran que, en el proceso de provisión alcanza el 77% de cumplimiento; el proceso de organización, alcanza el 37% de cumplimiento; el proceso de retención, logró un 56% de cumplimiento; y desarrollo y auditoría, alcanzaron el 50% de cumplimiento. Dichos resultados, fueron corroborados por la entrevista; sin embargo existen desacuerdos con la información obtenida a través del cuestionario, principalmente en el proceso de retención, específicamente en el rubro remuneraciones, también en capacitaciones y entrega de equipos de protección personal. La propuesta de mejora se estructuró en base a las brechas identificadas, en la confrontación con la teoría. Se diseñó formatos modelos para descripción y análisis de puestos y formato para la evaluación del desempeño, plan de capacitación, plan de incentivos y valuación de puesto.

**Palabras claves:** procesos, recursos humanos, empresa agrícola

## **ABSTRACT**

This study aimed at analyzing the human resource management procedures at Enzafruit Perú S.A.C for improvement purposes. For this assessment, we used the model of human resource management procedures of Idalberto Chiavenato that comprises: provision, organisation, retention, development and auditing. This study was oriented towards the quantitative approach. A checklist was used for document review. Likewise, the person in charge of the area of human resources was interviewed to compare results. Finally, 80 employees completed a survey to know their perception of the process. Our results show that, the provision process is at 77% of implementation, the organisation process is at 37% of implementation, the retention process is at 56% of implementation whereas the development and audit process are at 50% of implementation. These results were corroborated by the interview, but, there is disagreement regarding the information obtained from the survey, particularly on the retention process under remuneration, but also under training and supply of personal protective equipment. Our improvement proposal was structured based on the identified gaps during the confrontation with the theory. We designed standardized formats for description and analysis of positions and formats for performance evaluation, training scheme, incentive scheme, social benefit scheme and position valuation.

**Keywords:** processes, human resources, agricultural enterprise

## INTRODUCCIÓN

El recurso más importante de una organización son las personas, por ello las empresas deben brindar las condiciones para que su potencial sea el mayor forjador de los logros organizacionales. A pesar de ser un tema muy discutido a lo largo del tiempo algunas empresas aún no toman conciencia de que las personas entregan su conocimiento, tiempo, esfuerzo para no solamente ser compensadas con una remuneración monetaria, sino con un ambiente laboral estable, condiciones sociales, reconocimientos, motivación que los haga sentir que realmente su trabajo los llena personal y profesionalmente.

La empresa Enzafruit Perú SAC, actualmente cuenta con 100 trabajadores entre personal administrativo y operativo. Se realizan procesos de recursos humanos a base de prueba y error, no teniendo implementado un sistema de gestión que permita otorgar las condiciones óptimas al personal para su mejor desempeño. Es por ello que se pretende caracterizar cómo se realizan los procesos del área de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC, para poder así realizar una evaluación de los mismos.

El objetivo principal de la investigación es analizar los procesos del área de recursos humanos mediante el modelo de Chiavenato y así poder proponer las mejoras necesarias para que el área de recursos humanos cuente con las herramientas, instrumentos y documentos que le permitan desempeñar un rol estratégico dentro de la organización.

La metodología a utilizar será basada en el modelo de Idalberto Chiavenato, en donde propone cinco procesos para la gestión de recursos humanos: provisión, organización, retención, desarrollo, evaluación y auditoría. Para recopilar la información necesaria para la evaluación utilizaremos las técnicas de revisión documentaria, entrevista y encuesta.

Motiva a las tesisistas realizar esta investigación para proveer a la empresa del sector un plan de mejora de los procesos de recursos humanos, para así poder contribuir con correcto funcionamiento del área de recursos humanos, que repercutirá en el crecimiento empresarial como el de los trabajadores. Siendo importante resaltar que la investigación contribuirá a las siguientes investigaciones ampliando el portafolio de tesis disponibles para sus consultas.

El contenido del presente informe final de tesis se desarrolla de la siguiente manera, en el capítulo I se describe la realidad problemática, justificación e importancia de la realización del trabajo de investigación, planteamiento de los objetivos así como las delimitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se consideran los antecedentes, bases teóricas y el modelo a utilizar para desarrollar el trabajo de investigación. Además se considera el marco referencial y el glosario de términos.



Dentro del Capítulo III desarrollamos el marco metodológico, donde indicaremos las técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación de información.

En el capítulo IV detallaremos los resultados producto de la aplicación de los instrumentos detallados en el capítulo anterior como también discutiremos la información.

Finalizando el documento indicaremos las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## **I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

La empresa Enzafruit Perú SAC, es una unidad de negocio de la compañía T&G Global, que tiene oficinas administrativas en la ciudad de Lima y en la ciudad de Sullana. En Sullana, tiene el Fundo “Valle Verde” en donde se encuentran sembradas 136.44 hectáreas de Uva.

La gerencia de operaciones, se encarga de las labores operativas de las empresas como planificación de labores de campo, logística para aplicaciones, entre otros. Además asume la función de planificación de personal.

Asimismo la gerencia de operaciones asumió el reclutamiento y selección del personal y el área de recursos humanos el de contratación. Actualmente disponen de un documento detallado de las labores que se realizan en el fundo “Valle Verde”, sin embargo no existe un análisis ni descripción de puestos ni tampoco un Manual de Organización y Funciones, esto genera que el personal no tenga conocimiento exacto de las actividades para las cuales fueron contratados, se tornan ambiguas.

Los cargos de Obrero de campo, Vigilante y Tractorista, no tienen un salario diario diferenciado significativo, que va desde entre S/ 36.28, S/36.49 y S/47.33 respectivamente. Dentro de las actividades realizadas, hay personal que cuenta con estudios técnicos y desempeña labores como evaluaciones fitosanitarias, supervisiones de aplicaciones, operación de equipos, sin embargo estas personas mantienen el puesto de obrero de campo con la remuneración mínima.

Para desarrollar las actividades de campo la organización utiliza dos tipos de contrataciones: por planilla y por contratas. Al personal de planilla se les brinda todos los beneficios del régimen agrario y además estabilidad laboral mientras dure la campaña. Al personal “tercerizado” se le remunera por destajo, dependiendo de la labor. Sin embargo observamos un bajo rendimiento del personal con vínculo directo con la empresa (planilla), en comparación con el personal que labora por terceros (contratas), esta diferencia puede llegar hasta en un 50% del rendimiento, a pesar de que este personal no tiene beneficios laborales y estabilidad que les otorga la empresa.

En el aspecto documentario el área de recursos humanos carece de instrumentos, procedimientos, manuales, planes que le ayuden a desarrollar los procesos de recursos humanos. En conclusión los procesos de recursos humanos no están formalizados y se siguen en base a prueba y error, en virtud de lo expuesto se quiere caracterizar el proceso de recursos humanos en la empresa.

A partir de esta descripción podemos identificar el problema principal cuestionando: ¿Cómo se realizan los procesos del área de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC?. Y siguiendo el modelo de procesos de Chiavenato, podemos clasificar el problema general en problemas específicos siguiendo el orden de sus procesos

- (a) ¿Cómo se realiza el proceso de provisión de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?
- (b) ¿Cómo se realiza el proceso de organización de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?
- (c) ¿Cómo se realiza el proceso de retención de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?
- (d) ¿Cómo se realiza el proceso de desarrollo de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?
- (e) ¿Cómo se realiza el proceso de Auditoría de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación contribuye con la empresa en donde labora una de las tesis, porque permitirá potenciar la gestión de recursos humanos de la empresa, mediante la propuesta de mejora de los procesos de recursos humanos.

El producto de la investigación proporcionará a la empresa de información sistemática de los procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos para tener una base para realizar la toma de decisiones.

Esta investigación propondrá un plan de mejora que nos permitirá contratar al personal idóneo para los puestos de trabajo, contar con personal capacitado y entrenado para desempeñarse de manera óptima en sus labores, motivar al personal con una remuneración justa y acorde a sus competencias.

### **Importancia**

El trabajo de investigación permitirá a la empresa contar con un área de recursos humanos implementada con todos los procesos y documentos de gestión para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

También la comunidad académica, una investigación que incrementará el portafolio de posibilidades de consulta para los próximos proyectos.

### 1.3.OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo general.

Analizar los procesos del área de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC, mediante el modelo de Chiavenato y proponer mejoras.

#### 1.3.2. Objetivos específicos.

**1.3.2.1.** Analizar el proceso de provisión de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC

**1.3.2.2.** Analizar el proceso de organización de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC

**1.3.2.3.** Analizar el proceso de retención de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC

**1.3.2.4.** Analizar el proceso de desarrollo de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC

**1.3.2.5.** Analizar el proceso de auditoría de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC.

### 1.4.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**Delimitación espacial:** El trabajo de investigación se desarrollará en el Fundo "Valle Verde" de la empresa ENZAFRUIT PERÚ S.A.C ubicado en la Carretera Sullana – Tambogrande Km 1045 Sullana – Sullana – Piura.



Figura I.1 Ubicación del fundo valle verde en mapa

Fuente: Google Maps

**Delimitación temporal:** Se recogerá información desde Agosto hasta Noviembre del 2018.

**Delimitación económica:** La inversión de la investigación asciende a S/ 15,239.90.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Luna (2017)**, en su tesis “La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el distrito del cercado de Lima, año 2017” para obtener el título profesional de licenciado en administración, se plantea como objetivo general determinar la influencia que tiene la administración de recursos humanos en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el Distrito del Cercado de Lima, año 2017. El nivel de la investigación utilizado es descriptivo, tipo de investigación aplicada, diseño no experimental de corte transversal. La técnica utilizada es la encuesta aplicada a una muestra de 76 trabajadores, a través de un cuestionario de 20 preguntas. Entre los resultados se obtuvo que la función de administración de personal tiene una correlación positiva débil (49.9%) en el desempeño laboral de la empresa en mención, además la función de administración de personal se relacionan significativamente en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el Distrito del Cercado de Lima. Así mismo existe influencia significativa entre las relaciones laborales y desempeño laboral, es decir, gracias a la correcta aplicación de las funciones de administración de personal impacta significativamente en el desempeño laboral y se ve reflejado a través de una buena capacitación, reclutamiento, evaluación de desempeño y Selección de personal.

También se concluye que la buena utilización de las relaciones laborales generó un efecto significativo en el desempeño laboral, significativa entre la función de administración de personal y el desempeño laboral considerando la comunicación, los conflictos, ascenso y cooperación.

**Chavarry (2016)**, en su tesis titulada “Recursos humanos y desempeño laboral de la CMAC Piura S.A.C. agencia Rioja período 2015”, tuvo como objetivo general evaluar el recurso humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la CMAC Piura SAC. Agencia Rioja para ello desarrolló una investigación no experimental con un diseño de estudio descriptivo correlacional, las técnicas aplicadas para ambas variables fue la técnica de campo la cual contempla la observación intensiva estructurada y una encuesta aplicada a 18 colaboradores de la empresa (01 administrador, 01 supervisor de operaciones, 01 jefe de créditos, 05 asistentes de operaciones, 10 asesores de negocios). Esta

investigación se guía de la metodología de Chiavenato (2009) y Alles (2013), evaluaron la variable de recursos humanos mediante 05 dimensiones: políticas de integración, organización, retención, desarrollo, evaluación, y la otra variable estudiada, el desempeño laboral la evaluaron mediante 03 dimensiones: Conocimientos, estructura y motivación,

Mediante la prueba Shapiro – Wilk entre recursos humanos y desempeño laboral el valor de la significancia resultó menor a 0.05 por tal motivo se decidió aplicar el estadístico de Rho Spearman, cuyo resultado arrojó 0,752 la cual representa una correlación existente moderada. De esta investigación nos sirva el diseño de su operacionalización de ambas variables estudiadas.

**Geoffroy (2016)**, en su tesis denominada “Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de una empresa minera”, para optar el título de Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile se planteó como objetivo proponer un rediseño del proceso de reclutamiento y selección para la Vicepresidencia de Proyectos de Codelco, que permita aumentar la efectividad y acortar los plazos en la contratación de los profesionales requeridos por los proyectos en desarrollo basada en el enfoque LEAN Six Sigma: DMAIC: definir, medir, analizar, mejorar, controlar. Para introducir esta metodología se siguieron 5 fases fundamentales: F1. Definición del proyecto: definir en detalle todos los factores de importancia que deben ser analizados para iniciar el tema de memoria. F2. Value Stream Mapping Actual: especifiquen los principales pasos llevados a cabo en el proceso de Reclutamiento y Selección, detallando los tiempos de procesamiento, tiempos de espera y otras métricas antes definidas para cada uno de ellos. Además, se incluye el flujo de material o información a lo largo de la cadena de valor. F3. Identificación de Desechos y la Raíz que los Causa: identificar si existen cuellos de botella u otros impedimentos en el flujo. F4. Value Stream Mapping Futuro y Plan de Implementación: idear planes de acción para la eliminación de desechos y así agregar valor al proceso. F5. Indicadores: proponer y diseñar indicadores que puedan proporcionar mayor información respecto a cómo se encuentra el proceso y su funcionamiento. Los resultados que se obtuvieron fueron:

La eficiencia del ciclo actual del proceso se evaluó en 17%, con esto, es posible concluir que el procedimiento de R&S no cumple con el estándar mínimo de un proceso LEAN, ya que el porcentaje del tiempo utilizado que agrega valor es menor al 25%. Después de aplicar la metodología los plazos de contratación disminuyen en un 53,5% con respecto a la situación actual, esto indica que la nueva evaluación del ciclo propuesto fue de 31%, de esta manera el tiempo que agrega valor es mayor al 25% del estándar mínimo, por lo que el proceso con las propuestas integradas puede ser considerado como un proceso LEAN.



Esta tesis nos presenta una nueva metodología de evaluación de los procesos del área de recursos humanos, que puede ser de aporte para utilizarla en nuestra investigación.

**Serrano y Gonzales (2015)**, en su tesis denominada “Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo, 2014”, para optar el título de Licenciado en Administración Hotelera y de Servicios Turísticos en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo planteó como objetivo desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo. Los autores proponen un modelo de gestión del área de recursos humanos tomando como base el modelo propuesto por Idalberto Chiavenato, del cual tomaron los siguientes procesos: Incorporación de personas, colocación de personas, recompensar a las personas, desarrollo de personas, retención de personas y supervisión de personas. Realizaron encuestas a 12 trabajadores, también se realizaron entrevistas no estructuradas. Los resultados encontrados en la investigación fueron:

En el proceso de incorporación de personas, se consideraban los vínculos amicales y familiares al momento de la toma de decisiones y de elección de personal. En el proceso de colocación de personas, no cuentan con un perfil establecido para cada puesto, dificultando el desempeño y la ejecución de tareas por parte de los colaboradores al no tener clara su labor. En el proceso de recompensar a las personas, los colaboradores eran incentivados monetariamente, haciéndose visible el desgano y desinterés al realizar sus deberes para con la empresa. En el proceso de desarrollo de personas, no se realizaban capacitaciones, causando el estancamiento intelectual de los colaboradores, quienes no se sentían capaces para afrontar problemas del mercado actual. En el proceso de retención de personas, los colaboradores no diferenciaban la relación laboral con la amical, pues algunos empleados, sobrepasaban los límites de confianza demostrándolo frente a los clientes y al momento de la realización de sus labores. En el proceso de supervisión de personas, no se contaba con una base de datos actualizada sobre sus colaboradores, lo cual no permite tener conocimiento sobre los logros de los colaboradores en la empresa, sirviendo esto para la determinación de ascensos o despidos.

Podemos tomar como aporte a nuestra investigación el modelo de guía de observación exploratoria para diseñar una propia.

**Navarro (2015)**, en su tesis denominada “Propuesta de gestión de recursos humanos en la empresa Unión de bananeros orgánicos inmaculada Concepción – Huangalá – Sullana, 2015”, para obtener el título profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de Piura, se plantea como objetivo diseñar una propuesta de gestión de recursos humanos en la empresa Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada

Concepción, Huangalá – Sullana. basados en la metodología de Chivenato (2007) que desarrolla en 5 procesos básicos: Integración, Organización, Retención, Desarrollo, Auditoría. La investigación fue descriptiva no experimental transversal, aplicó encuestas a el total de la población de los trabajadores (102) y tambien entrevistó a la trabajadora social de la empresa. Como resultados de la investigación tenemos:

El proceso de reclutamiento y selección de personal se obtuvo como resultado 1.99 en la calificación de la escala de Likert, la percepción es desfavorable. El proceso de evaluación y desempeño del personal arrojó un valor de 2.43, percepción desfavorable del proceso. El proceso de prestaciones laborales obtuvo una calificación de 2.42 siendo una percepción desfavorable. Al proceso de desarrollo personal y profesional se calificó con 4.49, las preguntas realizadas en esta dimensión fueron direccionadas a una respuesta positiva, por ello observamos el alto promedio cercano a 5, sin embargo en la interpretación concluye que es necesario una mayor participación de la empresa en capacitación del personal para mejorar su desempeño laboral. Al igual que el proceso anterior, la auditoría obtuvo un puntaje de 4.53, sin embargo las preguntas realizadas en esta dimensión fueron direccionadas a una respuesta positiva, por ello observamos el alto promedio cercano a 5, sin embargo en la interpretación concluye que la cooperativa debe contar con información necesaria relacionada con el personal (registro de remuneraciones, prestamos, etc) y con un software de recursos humanos que facilite la toma de decisiones.

Esta tesis es de gran ayuda para nuestra investigación al representar una propuesta utilizando la metodología de Chiavenato con 5 procesos relevantes. Los instrumentos diseñados, al estar orientado a una empresa agrícola, son de gran aporte a la investigación para elaborar los documentos para la empresa Enzafruit Perú SAC.

**Poc (2013)**, en su tesis titulada “Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM, S.A., de Cobán, A.V”, para oportar por el título de Psicología Industrial / Organizacional en la Universidad Rafael Landívar propuso como objetivo diseñar una propuesta del proceso de implementación del Departamento de Talento Humano basada en el modelo de Chiavenato para lo cual se realizaron cuestionarios de diagnóstico empresarial orientados a los 6 procesos propuestos por Chiavenato. Las encuestas fueron realizadas a 20 trabajadores. Además se realizó un cuestionario Gerencial a las diferentes áreas de la empresa. Los resultados más resaltantes encontraron fueron:

Los procesos evaluados en la encuesta arrojaron resultados con valores por encima de 3, ello indica que la mayoría de los procesos se está llevando de manera regular sin tener un área debidamente implementada, según la percepción de los trabajadores. Sin embargo en

el proceso de desarrollo, el ítem referente a capacitación se obtuvo 2 puntos en la escala de Likert (1 al 5) por lo que podemos concluir que no se están brindando las capacitaciones al personal, quienes consideran necesario un plan de capacitación anual. Por otro lado en el proceso de retención, el tema de difusión de la información interna obtuvo un 2.3 aproximadamente en la escala de Likert lo que indica no se están difundiendo correcta y oportunamente la información relevante para el trabajador.

De esta investigación podemos utilizar el modelo de cuestionario utilizado para la recopilación de la información de los trabajadores, basándose en los procesos de Chiavenato.

**Madero y Peña (2012)**, en su artículo “Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones”, publicado en la revista Cuadernos de Administración – Universidad del Valle, Colombia. Tuvo como objetivo general conocer la relevancia que tienen los diversos procesos de la administración de recursos humanos como: políticas salariales, descripciones de puestos, valuaciones de puestos, estructuras de pagos, comunicación entre otras; en el pago de bonos e incentivos a los trabajadores, además de identificar y analizar la importancia de los procesos de recursos humanos que inciden en los esquemas de compensaciones.

El cuestionario final aplicado se agrupó en cuatro bloques:

- a) Importancia de los procesos de recursos humanos que de alguna manera se relacionan con actividades administrativas de la gestión de compensaciones.
- b) Importancia que tienen los bonos y prestaciones en el sistema de pagos de las personas que trabajan.
- c) Percepción de la clasificación del dinero con respecto a los factores “motivación-importancia y éxito.
- d) Datos sociodemográficos

Se identificó una muestra de 335 personas, se probó utilizando el método de modelos de ecuaciones estructurales (MME) basado en la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), que efectivamente sí existe una relación entre esas variables, lo que confirma la relevancia que tienen las prácticas de recursos humanos en la administración de las compensaciones, mostrando una correlación con los bonos y prestaciones recibidas por el trabajador  $r(335)=0.72$ ,  $p<0.001$ , es decir, la aceptación de los bonos y prestaciones está explicada en un 71.7% por los procesos de recursos humanos analizados. que otorgan las

empresas, como son los análisis, las descripciones y las valuaciones de puestos entre otras herramientas más.

Entre las demás conclusiones de la investigación se determinó que el supuesto que existe de otorgar bonos y prestaciones a los trabajadores influye de manera positiva en el ingreso total que reciben las personas en su centro de trabajo.

Los sistemas de compensaciones en este caso, formado por el pago de bonos y prestaciones, se convierten en un aliado porque las personas que trabajan así lo llegan a considerar, pues lo relacionan con el éxito y desarrollo de su trabajo.

De esta investigación podemos guiarnos de la aplicación de la técnica de mínimos cuadrados parciales para el análisis de los procesos de recursos humanos en nuestra investigación.

**Gómez y Terán (2005)** en su tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de recursos humanos, que tiene como título: “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos de la empresa Edil Oriente Internacional”. Fue una investigación de campo y descriptiva. Utilizaron la técnica de la encuesta aplicado a 13 personas, la investigación se desarrolló mediante el modelo de valoración absoluta y porcentual; y la matriz de doble entrada.

El autor se basó en la metodología de Chiavenato (2005) y llegó a la conclusión que la empresa Edil Oriente Internacional no cuenta, con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayuda a elegir el candidato adecuado para cubrir una vacante y esto se refleja en el 38,46% de empleados que manifestaron que la empresa los seleccionó por un proceso de selección, de ahí que el 30,76% refleja funciones ajenas a su profesión, también detectó que la fuente de ingreso más utilizada es la recomendación de personas y solicitudes espontáneas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los roles correspondientes al cargo, la técnica de selección más usada es la entrevista (69,23%), sugiere crear un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la calidad de proceso y evitar la baja productividad en la empresa, recomienda aplicar fuentes de reclutamiento mixto.

Esta tesis es de gran ayuda para nuestra investigación para guiarnos del cuestionario que utilizan en base al modelo de Chiavenato y el enfoque al proceso de reclutamiento.

## 2.2.BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Recursos Humanos

Chiavenato (2017) y De la Calle y Ortiz (2014), definen a los recursos humanos como personas que trabajan en una determinada organización. Sin embargo Louffat (2018) indica que denominar recursos “implica considerar al trabajador apenas como un elemento pasivo, sin iniciativa ni derecho a opinión; es decir, una pieza más de un sistema de producción, al igual que el dinero o un material de trabajo que será transformado según la necesidad y los criterios del sistema” (p.3) por ello este autor los denomina potencial humano.

Tabla II.1 Definiciones de recursos humanos

Autor	Definición
Chiavenato (2017, p. 81)	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea el nivel jerárquico o su tarea (...) estas personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. (...) Más que un recurso son copartícipes de la organización.
De la Calle y Ortiz (2014)	Son todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa.
Louffat (2018, p.3)	Como potencial humano, es una visión proyectada del capital intelectual y el talento humano a futuro, es decir la idea de sustentabilidad institucional manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas, integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional.

Fuente: Autores citados

Elaboración propia de las tésistas

### 2.2.2. Administración de Recursos Humanos

La definición de administración de recursos humanos para Dessler y Valera (2011) y Snell y Bohlander (2013) corresponden al conjunto de procesos, políticas y prácticas desarrollados dentro del área de recursos humanos de una empresa, estos autores coinciden en sus definiciones.

Sin embargo Chiavenato (2017) considera a la administración de recursos humanos como el área de recursos humanos, un área interdisciplinaria que debe tener basto conocimiento para poder solucionar temas de diversos ámbitos correspondientes al elemento más importante de una empresa: las personas. Louffat (2018) lo define como administración de potencial humano.

En la tabla II.2 encontramos definiciones de administración de recursos humanos diversos autores y sus diversas perspectivas.

Tabla II.2 Definiciones de administración de recursos humanos

Autor	Definición
Dessler y Valera (2011, p. 2)	La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar y remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización
Chiavenato (2017, p. 96)	Considera a la administración de recursos humanos con el término de Gestión de Recursos Humanos: “es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc.
Snell y Bohlander (2013, p. 4)	Consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia. Para esto, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de políticas de compensación competitivas para retenerlos, y la preparación para liderar la organización en el futuro, y la lista continúa.
Louffat (2018, p.3)	Proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, carreras y remuneraciones, para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica tanto de los trabajadores como de la institución en su conjunto

Fuente: Autores citados  
Elaboración propia de las tesis

### 2.2.3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Dessler y Varela (2011) menciona que, es importante la administración de recursos humanos porque nos va a permitir contratar a la persona indicada para determinado puesto de trabajo, controlar la rotación de personal, tener a la empresa acorde a los estándares legislativos para no incurrir en faltas, tener motivado al personal, evaluarla y desarrollarla. Además podemos a través de una eficaz administración de recursos humanos contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

### 2.2.4. Modelos de Procesos de Recursos Humanos

Dessler y Valera (2017), Casanueva (2005), Patricio (2016), Gorbanev (2014) y Chiavenato (2017) tienen un enfoque de procesos. Chiavenato (2017, p.11) considera a los procesos de recursos humanos como “el núcleo del sistema, en donde las



entradas se procesan o transforman en salidas o resultados. Por lo general está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema”. Sin embargo, Robbins y Jugde (2009) su enfoque considera como políticas y prácticas de recursos humanos.

En la tabla II.3 se muestran los enfoques y dimensiones que comprende la gestión de recursos humanos.

Tabla II.3 Modelos de procesos de recursos humanos

Autor	Enfoque	Dimensiones
Chiavenato (2017, p. 103)	Procesos	Provisión de recursos humanos, proceso de organización de recursos humanos, proceso de retención de recursos humanos, proceso de desarrollo de recursos humanos y proceso de evaluación (auditoría) de recursos humanos.
Dessler y varela (2011, p)	Procesos	Proceso de reclutamiento y selección, de capacitación, de evaluación de desempeño, de remuneración, relaciones laborales y protección de la seguridad y salud.
Casanueva (2005, p. 226)	Procesos	Planificación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación e integración del personal, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de carreras, y salarios y recompensas.
Patricio (2016, p. 35)	Proceso	Empleo, compensación y beneficios, desarrollo, organización, nóminas y seguridad social.
Robbins y jugde (2009, p. 584)	Políticas y prácticas	Selección, capacitación y administración de desempeño de los empleados.
Gorbanev (2014,p. 92)	Proceso	Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, sistema de evaluación de desempeño y compensación

Fuente: Autores citados  
Elaboración de las tesis

### 2.2.5. Modelo a utilizar

Para el desarrollo de la investigación utilizaremos en modelo de Idalberto Chiavenato, quien tiene un enfoque de procesos de recursos humanos que se adecua a la organización en donde desarrollaremos el trabajo de investigación.

Tabla II.4 Procesos de recursos humanos

Procesos	Sub Procesos
Provisión de Recursos Humanos	Planeación
	Reclutamiento de Personal
	Selección de Personal
Organización de recursos humanos	Evaluación de desempeño
Retención de recursos humanos	Remuneración
	Prestaciones sociales
	Higiene y Seguridad Laboral
	Relaciones con los colaboradores
Desarrollo de recursos humanos	Capacitación y desarrollo del personal
Auditoría de Recursos Humanos	Sistema de información de recursos humanos
	Auditoría

Fuente: Chiavenato (2017)

Elaboración de las tesis

#### 2.2.5.1. Provisión de Recursos Humanos

##### Planeación

Chiavenato (2017, p.128) menciona que la planeación “es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. La organización debe prever la cantidad y calidad de personas requeridas para realizar las actividades programadas. Esta función no es necesariamente responsabilidad del área de recursos humanos, en muchas empresas existe un área designada a la Planeación de la Mano de Obra Directa. Existen métodos para planificar la cantidad de personal entre ellos tenemos: Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio; modelo basado en segmentos de puestos; modelo de sustitución de puestos clave (carta de reemplazo), modelo basado en el flujo de personal, modelo de planeación integrada, modelo basado en la gestión del riesgo de capital humano.

## **Reclutamiento**

Para Chiavenato (2017), el reclutamiento implica “un proceso que varía de acuerdo con la organización.. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea” (p.132). Por lo tanto el proceso de reclutamiento inicia cuando el área correspondiente anuncie o solicite la apertura de la vacante para ser cubierta.

Los medios de reclutamiento pueden ser interno y/o externo: el reclutamiento interno “ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimientos vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (p.133). Este tipo de reclutamiento implica relacionar el área de recursos humanos con las demás áreas de la organización para poder obtener información que aporte a la toma de decisiones, esta información puede ser: resultados de los exámenes de selección, análisis y descripción del puesto del candidato y del puesto ofrecido, resultados en programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, planes de carrera y condiciones de promoción.

El reclutamiento externo implica buscar candidatos ajenos a la empresa mediante técnicas de reclutamiento como: CV de candidatos (espontáneos o reclutados con anterioridad), recomendaciones, carteles o anuncios, conferencias, ferias, convenios con otras empresas, agencias de empleos, reclutamiento por internet, entre otros.

El reclutamiento mixto fusiona ambos tipos anteriormente explicados, ambos se complementan. Las organizaciones por lo general optan por aplicar el reclutamiento mixto ya que no pueden decidir por solo uno de ellos, ya que va a necesitar del otro para lograr cubrir todas sus vacantes. Para realizar el reclutamiento mixto aborda 3 procesos que pueden ser: primero reclutamiento externo y después reclutamiento interno, otro es primero el reclutamiento interno y después el reclutamiento externo y otro proceso sería ambos reclutamientos en simultáneo.

## **Selección de personal**

Chiavenato (2017), menciona que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144). Podemos concluir que la selección

es un proceso de comparación porque compara los criterios de la organización y el perfil de los candidatos, y un proceso de decisión donde la aceptación o rechazo de los candidatos es responsabilidad y tarea del área solicitante. Para realizar la selección se debe contar con un punto de referencia: descripción y análisis de puestos, además se debe sistematizar la obtención de información para tomar una decisión correcta. A partir de ello se realizan técnicas de selección, entre las que podemos encontrar: Entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicométricos, examen de personalidad y técnicas de simulación. Las empresas pueden utilizar una o más técnicas para seleccionar al personal.

Dessler (2011) menciona que el proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en 6 pasos:

“Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse; integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos; indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección; usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables; enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo; hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real” (p.91)

Louffat (2013) menciona que el reclutamiento “es el proceso técnico por medio del cual se busca atraer candidatos que deseen formar parte del equipo de trabajo. Puede estar dirigido al público externo o al público interno” (p.94) y la selección “es el proceso por el cual se elige, entre los reclutados y en estricto orden de mérito a aquellos candidatos que formarán parte del equipo, según el perfil establecido” (p.97). Para desarrollar este proceso se hacen uso de predictores como: currículum Vitae, pruebas de competencias, entrevistas, examen médico y referencias.

#### **2.2.5.2. Procesos de Organización**

##### **Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2017,p. 210) la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de

desarrollo”. Los objetivos de la evaluación pueden traducirse en determinar parámetros de medición para aprovechar al recurso humano al 100%, los recursos humanos como ventaja competitiva y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos sus integrantes.

Las evaluaciones, las pueden realizar: el jefe inmediato, el mismo trabajador (autoevaluación), el equipo de trabajo, el área de recursos humanos; comisión de evaluación, evaluación de 360 grados (todo el entorno del trabajador). Los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y mixtos.

La fase más importante del proceso de evaluación del desempeño es la retroalimentación. Para ello se realiza una entrevista donde se comunica al trabajador los resultados de su evaluación, procurando en todo caso realzar los aspectos positivos y lograr persuadir al trabajador para que mejore en los aspectos negativos de su desempeño. Para que todo esto resulte, el empleador debe dar las condiciones para que el trabajador cumpla con el nivel exigido.

Dessler (2011) menciona que la evaluación del desempeño “significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (p.222) Es importante realizar evaluación porque nos proporciona información para decidir sobre: posteriores ascensos y aumentos de la remuneración, desarrollar un plan para corregir deficiencias y para desarrollar un plan de carrera dentro de la organización. Las evaluaciones de desempeño las debe realizar el supervisor inmediato, sin embargo hay organizaciones que no solo se conforman con esta opinión sino que buscan otras opiniones como la de los pares de trabajo; también conforman comités evaluadores a cargo del supervisor inmediato y otros supervisores entre 3 y 4. También se pueden realizar autoevaluaciones apoyadas en las calificaciones de los supervisores, sin embargo esta evaluación puede ser muy subjetiva ya que se ha demostrado que cuando se realizan autoevaluaciones se obtiene una calificación entre 10% y 50% superior. Otro tipo de evaluación pueden realizarlas los subalternos, es decir las evaluaciones de los jefes. Un último tipo de evaluación es la Retroalimentación de 360 grados, que la realiza todo el entorno del trabajador: jefes, subalternos, y compañeros, clientes internos y externos.

Louffat (2013) indica que “es el proceso de personal que busca medir las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y la productividad por medio de indicadores, tanto del equipo (en forma conjunta) como de cada

integrante (en forma individual” (p.99). Consta de 4 etapas: establecer las metas de evaluación (parámetros), medición real del desempeño, comparación del desempeño real con el parámetro, mejorar niveles de desempeño del evaluado para reducción de brechas.

### **2.2.5.3. Procesos de retención de recursos humanos**

#### **Remuneración**

Chiavenato (2017), utilizada por la organización para mantener motivado al personal, satisfecho e inducirles permanecer en la organización. La remuneración corresponde a la retribución que recibe el individuo por un trabajo realizado, mientras que la Gestión de sueldos y salarios se define como el “conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (p.245).

Para realizar la administración de sueldos y salarios se utiliza como herramienta la denominada valuación de puesto. Es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías las cuales servirán de base para el sistema de remuneración” (Chiavenato,2017, p. 246). Dentro de los métodos para realizar una valuación de puestos tenemos: Método de jerarquización de puestos, método de escalas por categorías predeterminadas, método de comparación de factores y método de valuación de puntos.

Además de la remuneración se utilizan planes de incentivos para motivar e incentivar al personal como: Plan de bonificación, reparto de acciones de la organización a los colaboradores, opción de compra de acciones, participación de resultados, remuneración por competencias, y reparto de utilidades.

Dessler (2011) “La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional)” (p.262). Para establecer niveles de pago se realizan 5 pasos: Realizar la encuesta salarial, determinar el valor de cada puesto de trabajo, Agrupar puestos similares en niveles salariales, asignar un monto salarial a cada nivel: curvas salariales, desarrollar rangos de sueldo. El autor menciona que los planes de incentivos como las prestaciones forman parte de la remuneración del trabajador.

Louffat (2013) “es la retribución por su desempeño laboral” (p.107). La escala remunerativa está constituida por: la evaluación del puesto, mérito por competencias, mérito por productividad, disposiciones legales. Las prestaciones o compensaciones forman parte de la remuneración.

### **Prestaciones sociales**

La remuneración no solo se compone del salario que recibe el personal sino que también abarca otros aspectos como las prestaciones sociales. Estas son “las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores” (Chiavenato, 2017, p.272). Son importantes porque mantienen al personal satisfecho y con una nivel de productividad óptimo. Las prestaciones pueden ser asistenciales, recreativas y complementarias.

### **Higiene y seguridad laboral**

Chiavenato (2017), menciona dos actividades relacionados: la higiene y la seguridad laboral “garantizan que en el trabajo hayan condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados” (p.284). La higiene laboral representa un “conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las áreas del puesto y ambiente físico donde las realiza” (p.284), se fundamenta en actividades de prevención. La seguridad laboral “es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (p.288).

### **Relaciones con los colaboradores**

Las relaciones internas de la empresa con sus colaboradores son por ejemplo las transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y separación (despidos). Para que estas relaciones sean ordenadas se debe contar con una política de despidos que indique los lineamientos a seguir según sea el caso, para beneficio del trabajador como del empleador. Por otra parte, la empresa debe implementar procesos disciplinarios de conocimiento general de sus trabajadores, este proceso ya está indicado por la legislación peruana que sigue los siguientes pasos en caso

de falta: amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión y finalmente el despido.

#### **2.2.5.5. Proceso de desarrollo de recursos humanos**

##### **Capacitación**

Chiavenato (2017), “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.330-331). El ciclo de la capacitación comprende: conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores, estas puede presentarse como deficiencias personales que influyen directamente con la organización, como también conocimientos que deben tener los trabajadores para desempeñar sus labores; para ello podemos utilizar diferentes fuentes de información como las evaluaciones de desempeño, observaciones, cuestionarios, solicitudes de los jefes directos, entrevistas, reuniones, análisis y perfil de puestos, informes entre otros. El siguiente paso es programar y planear la capacitación, esta debe responder a las interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?; se identifican los métodos, materiales, y tecnología a utilizar para llevar a cabo la capacitación. La tercera etapa del ciclo es la ejecución de la capacitación, y por último la evaluación de los resultados de la capacitación, que se espera dentro de sus objetivos aumentar la eficiencia organizacional, mejorar el clima laboral, entre otros.

Dessler (2011) “se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (p.185) No solo las capacitaciones deben basarse en aspectos de competencias técnicas sino también en aspectos para superar las deficiencias en la educación (generar tablas y gráficas, análisis de datos, etc). Este proceso consta de 5 pasos: diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño didáctico; validación, implementación y evaluación.

Louffat (2013) menciona que la capacitación “es el proceso de personal que busca que el individuo o los integrantes de un equipo posean y desarrollen en forma permanente las competencias necesarias para mejorar tanto el desempeño de sus funciones como en su vida personal” Las formas diversas de aprendizaje son: fáctico, intuitivo, feeling, analítico, normativo. Para poder realizar la



capacitación se deben preveer aspectos operativos como lugar, técnicas, horario y local.

#### **2.2.5.6. Procesos de auditoría de recursos humanos**

##### **Sistema de información de recursos humanos**

El área de recursos humanos debe gestionar la información de los trabajadores de forma ordenada, sistemática y puntual. Dentro de las bases más importantes tenemos: inventario de personal, registro de áreas, registro de puestos, registro de remuneraciones, registro de prestaciones médicas. Para el procesamiento de la información la organización puede realizarla de tres maneras: manual, semiautomático y automático. Los sistemas de información de recursos humanos se basan en los bancos de datos para poder tomar decisiones aplicadas a temas como jornada laboral, ocio, disciplina, etc. A partir de ello, el subsistema de auditoría toma esta información para realizar su proceso.

##### **Auditoría**

El proceso de control interno sirve para ajustar la realidad al modelo establecido. Este proceso se desarrolla en 4 etapas: establecimiento de estándares, supervisión del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y la acción correctiva.

### **2.3.GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Incidente:** Cosa que se produce en el transcurso de un asunto, un relato, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo.

**Inherente:** Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello.

**Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Organizar:** Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.

**Persuadir:** Inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.

Planilla: Es en la cual se consignan los haberes de los empleados de una empresa con sus respectivos premios por asistencia, aportes previsionales correspondientes, entre otras cuestiones.

Psicométrico: La medición de las capacidades psíquicas

Retroalimentación: Alude a la acción y también al efecto de retroalimentar, verbo que se integra por “retro” en el sentido de dirigirse hacia atrás, y por “alimentar” que designa la acción de nutrir.

Simulación: Representar algo, fingiendo o imitando lo que no es.

Vacante: Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad: Que está sin proveer

## **2.4. MARCO REFERENCIAL**

La empresa Enzafruit Perú SAC con número de RUC: 20555085771, inició actividades en el fundo “Valle Verde” en Agosto del 2014, actualmente tiene sembradas 6 variedades de uvas: Red Globe, Allison, Crimson, Sugraone, Timco, Autumn Crisp en 2 tipos de parrones: Californianos y Españoles.

Enzafruit Perú SAC es uno de los proyectos de la empresa T&G Global de capital Neozelandés y único en el Perú. Cuenta con oficinas administrativas en la ciudad de Lima y el fundo “Valle Verde” ubicado en Car. Sullana – Tambogrande Km 1045 Sullana, Sullana, Piura.

Actualmente cuentan con aproximadamente 100 trabajadores entre: Obreros de campo, vigilantes, operadores de maquinaria agrícola y administrativos para un área sembrada de 136.44 Has en etapa de producción con una antigüedad de 3 años. También se contrata tercero para labores de campo, depende del tipo de labores se requieren hasta 400 trabajadores aproximadamente.

El fundo cuenta con personal para 7 áreas: Campo, Recursos Humanos, Sanidad y Fenología, Riego, Maquinaria, Almacén y Logística.

## **III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. ENFOQUE Y DISEÑO**

El enfoque de la investigación es cualitativo porque se basa en una teoría fundamentada y el diseño es no experimental.

### 3.2.SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los sujetos de la investigación fueron los procesos de recursos humanos que se realizan en la empresa Enzafruit Perú SAC. A continuación se detallan:

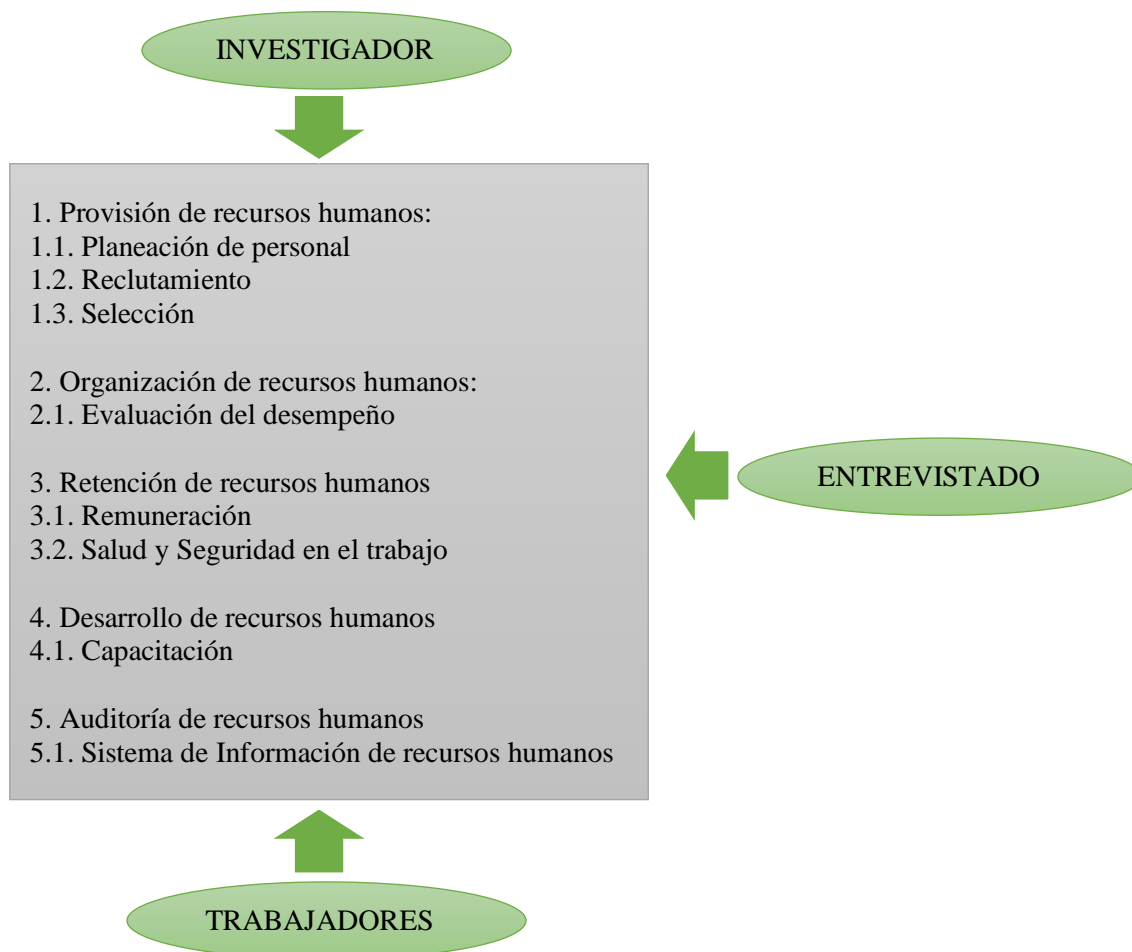


Figura III.1 Sujetos de la investigación

### 3.3.MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Para realizar la evaluación de los procesos que se desarrollan en la empresa Enzafruit Perú SAC se utilizó una lista de comprobación presentada en el anexo N°02. Cada ítem relacionado con los procesos de los recursos humanos propuesto por Chiavenato. También para profundizar la evaluación se realizó una entrevista a la Encargada de recursos humanos. Por último se aplicó una encuesta al personal para conocer su percepción sobre los procesos de recursos humanos desarrollados en la empresa. En base a la evaluación se plantea una propuesta de mejora de los procesos de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú S.A.C.

### 3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el trabajo de investigación se utilizaron las técnicas de revisión documental, entrevista y encuesta.

La entrevista, según Acevedo y Alba (2000, p.8) es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. Es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. La entrevista utilizada fue de tipo semilibre a modo de conversación acerca del tema de interés, el cual será soportado en un cuestionario muy flexible.

La encuesta fue aplicada mediante un cuestionario elaborado para recopilar información sobre la percepción que tienen los trabajadores respecto a los procesos que son desarrollados por el área de Recursos Humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC.

Las fuentes de datos utilizadas fueron: (a) Documentos en libros de gestión del talento humano y administración de recursos humanos; (b) Tesis de grado; (c) Artículos de revistas virtuales; (d) Guía de observación exploratoria mediante una lista de comprobación; (e) Entrevistas por medio de una guía de entrevista.

En primer lugar, se acudió a recolectar información de libros de gestión del talento humano y administración de recursos humanos. Asimismo se obtuvo información de tesis de grado y artículos de revistas virtuales, que ayudaron a plantear el problema, los objetivos; e identificar a las dimensiones de la variable y elaborar los instrumentos de recolección de datos y realizar la discusión de resultados; y elaborar la propuesta de mejora.

Para determinar la muestra de trabajadores que respondieran al cuestionario se utilizó el muestreo aleatorio simple, bajo los siguientes supuestos:

Nivel de confiabilidad de los resultados: 95%

Probabilidad de ocurrencia: 0.5

Probabilidad de no ocurrencia: 0.5

Población finita:

$$n = \frac{N Z^2 P(1 - P)}{e^2(N - 1) + P(1 - P)Z^2}$$

Donde:

N: Tamaño de la población; N=100

Z: valor tabular normal elegido con un nivel de confianza del 95%; Z=1.96

e: Margen de error; e=0.05

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * (0.5 - 1) + 0.5 * (1 - 0.5) * 1.96^2}$$

$$n=80$$

De la muestra se calculó la proporción de los encuestados obreros y empleados:

Tipo de trabajador	Población	Muestra
Obrero	90	72
Empleados	10	8

Figura III.2 Proporción de muestra

### 3.5.ASPECTOS ÉTICOS

Se utilizaron protocolos de citación para respetar los derechos de autor, por otro lado cumplimos con el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Piura y se utilizó la información de la empresa Enzafruit Perú SAC de manera confidencial y exclusividad para el proyecto de tesis.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1.RESULTADOS

#### 4.1.1. Provisión de recursos humanos

**La lista de comprobación**, se aplicó con apoyo de la encargada en el área de recursos humanos. Se identificaron según la literatura las siguientes sub dimensiones de consulta: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, que constan de 13 indicadores que determinan el cumplimiento del proceso. Dentro de las sub dimensiones la información recopilada indica que, la empresa si realiza planeación de recursos humanos, realiza reclutamiento tanto interno como externo, además en la etapa de selección realizan entrevistas personales, pruebas de conocimientos, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad y/o técnicas de simulación. También indicaron realizar inducción al personal. Las respuestas del indicador responden a “cumple” y “no cumple”. Los resultados de la Dimensión de provisión de recursos humanos se observan en la tabla IV.1

Tabla IV.1 Evaluación de provisión de recursos humanos - Lista de comprobación

Provisión de recursos humanos					
Sub-Dimensiones	Frecuencia relativa			Frecuencia absoluta	
	Cumple	No cumple	Total	Cumple	No cumple
Planeación de recursos humanos	2	3	5	40%	60%
Reclutamiento	4	0	4	100%	0%
Selección	4	0	4	100%	0%
Total	10	3	13	77%	23%

Fuente: Lista de comprobación

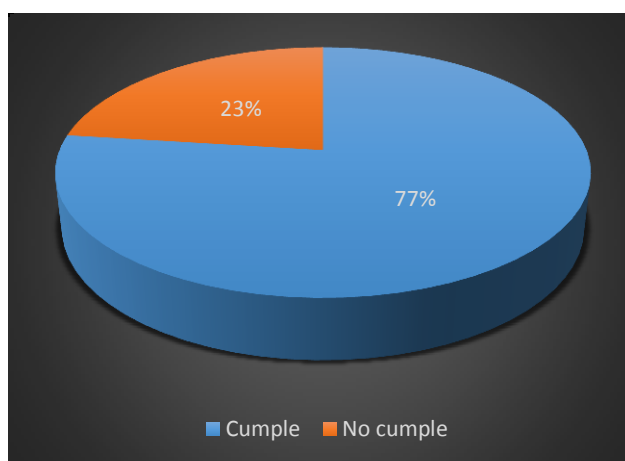


Figura IV.1 Provisión de recursos humanos

*También se obtuvo la percepción de los trabajadores*, sobre su experiencia en la empresa, con respecto a las fuentes de empleo, pruebas de selección y la inducción que utiliza la empresa. En la tabla IV.2, se observa que la principal fuente por medio de la cual los empleados se enteraron de la oferta de trabajo es a través de personas relacionadas a la empresa, mientras que muy pocos a través de anuncios en emisoras y casi nadie por promoción interna y aviso en páginas de internet. En la Tabla IV.3 se observa que una de las pruebas de selección de personal más utilizada por la empresa es “examen de conocimientos” para el personal obrero mientras que la entrevista personal es la más común en las respuestas de los empleados.

Tabla IV.2 Fuente de empleo

Técnicas de reclutamiento	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Contacto con personas relacionadas a la empresa	56	78.9%	6	66.7%	62	77.5%
Por anuncios en emisoras	15	21.1%	0	0.0%	15	18.8%
Por promoción Interna	0	0.0%	2	22.2%	2	2.5%
Por aviso en páginas de internet	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado de los trabajadores

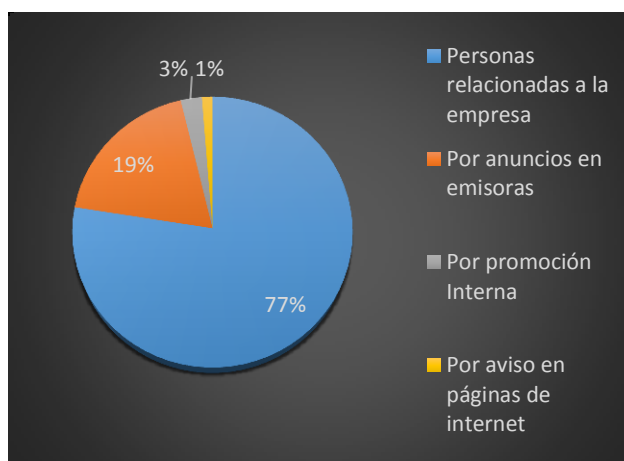


Figura IV.2 Técnicas de reclutamiento

Tabla IV.3 Pruebas de selección

Pruebas de selección	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Examen de conocimientos	69	97,2%	0	0,0%	69	86,3%
Entrevista personal	1	1,4%	9	100,0%	10	12,5%
Entrevista telefónica	1	1,4%	0	0,0%	1	1,3%
Total	71	100,0%	9	100,0%	80	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

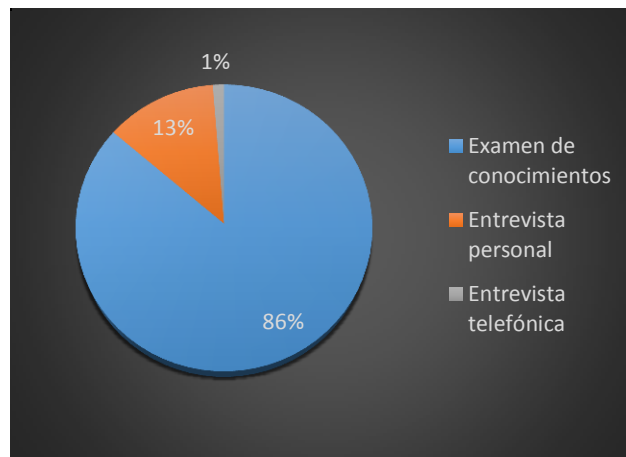


Figura IV.3 Pruebas de selección

En la tabla IV.4, sobre el tipo de inducción que recibió el personal al empezar a laborar, los resultados señalan que la mayoría de los encuestados recibió inducción técnica. También señala casi la tercera parte que no recibió ningún tipo de inducción, la minoría recibió inducción en temas de calidad y recursos humanos.

Tabla IV.4 Tipo de inducción

Inducción	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Técnica	46	64.8%	7	77.8%	53	66.3%
Ninguna	24	33.8%	1	11.1%	25	31.3%
Recursos Humanos	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
Calidad	1	1.4%	0	0.0%	1	1.3%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

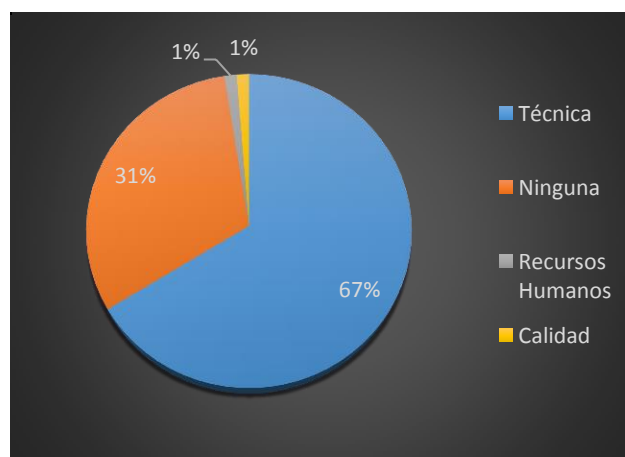


Figura IV.4 Tipo de inducción



#### 4.1.2. Organización de recursos humanos

*Según la lista de comprobación*, esta evaluación consta de 1 sub dimensión: Evaluación de recursos humanos, que constan de 7 indicadores que determinan el cumplimiento del proceso. Dentro de los Items de consulta la empresa cumple con realizar evaluación de desempeño y entrega de resultados a su personal obrero, esto reflejado en una sola variable: rendimiento. La respuesta del indicador responden a “Cumple” y “No Cumple”, a continuación las respuestas:

Tabla IV.5 Evaluación de Organización de recursos humanos - Lista de comprobación

<b>Organización de recursos humanos</b>					
<b>Sub-Dimensiones</b>	<b>Frecuencia relativa</b>			<b>Frecuencia absoluta</b>	
	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Total</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Evaluación de desempeño	3	5	8	37%	63%
Total	3	4	8	37%	63%

Fuente: Lista de comprobación

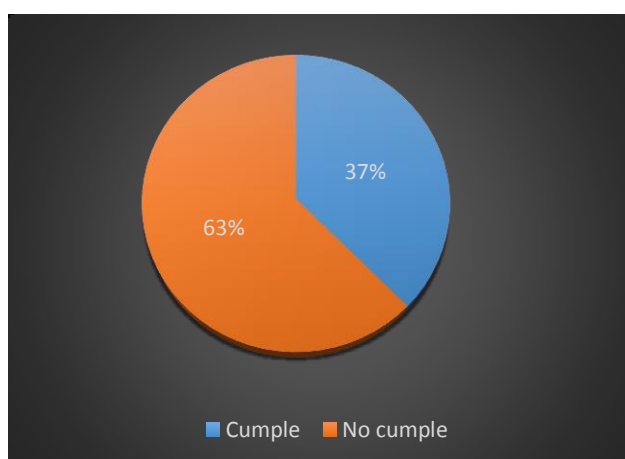


Figura IV.5 Organización de recursos humanos

*Según cuestionario*, en la tabla IV.6, sobre el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre las funciones que tiene que desempeñar, los resultados señalan que la mayoría de los encuestados tienen en claro las funciones que deben realizar. En la tabla IV.7 sobre la evaluación de desempeño, se evidencia que todos están de acuerdo con que la empresa realiza evaluaciones de desempeño, tanto a obreros como empleados. También en la tabla IV. 8 podemos observar que el personal está de acuerdo con la entrega de los resultados de su evaluación.

Tabla IV.6 Conocimiento de sus funciones

Conocimiento de sus funciones	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Desacuerdo	1	1.4%	0	0.0%	1	1.3%
De acuerdo	20	28.2%	1	11.1%	21	26.3%
Totalmente de acuerdo	50	70.4%	8	88.9%	58	72.5%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado de los trabajadores

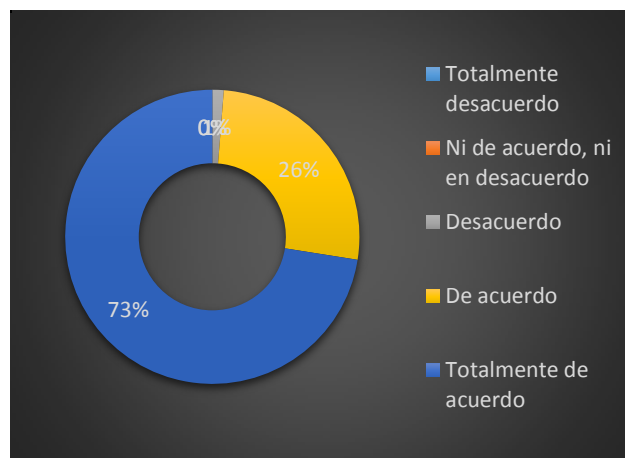


Figura IV.6 Conocimiento de sus funciones

Tabla IV.7 Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
De acuerdo	16	22.5%	4	44.4%	20	25.0%
Totalmente de acuerdo	55	77.5%	4	44.4%	59	73.8%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado de los trabajadores

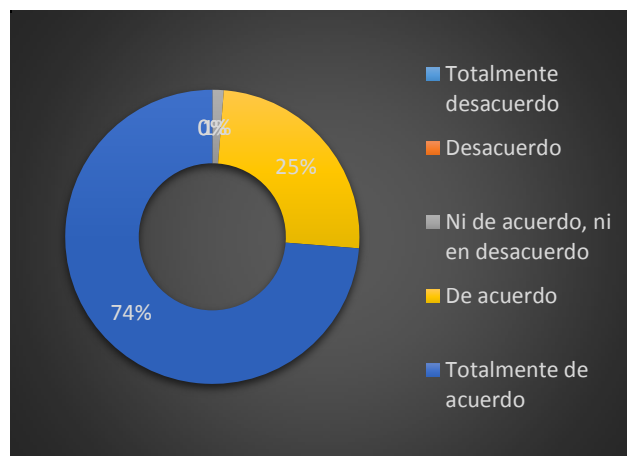


Figura IV.7 Evaluación de desempeño

Tabla IV.8 Entrega de resultado de evaluación de desempeño

Entrega de resultados de Evaluación de Desempeño	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	4	5.6%	3	33.3%	7	8.8%
Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
De acuerdo	15	21.1%	3	33.3%	18	22.5%
Totalmente de acuerdo	52	73.2%	2	22.2%	54	67.5%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado de los trabajadores

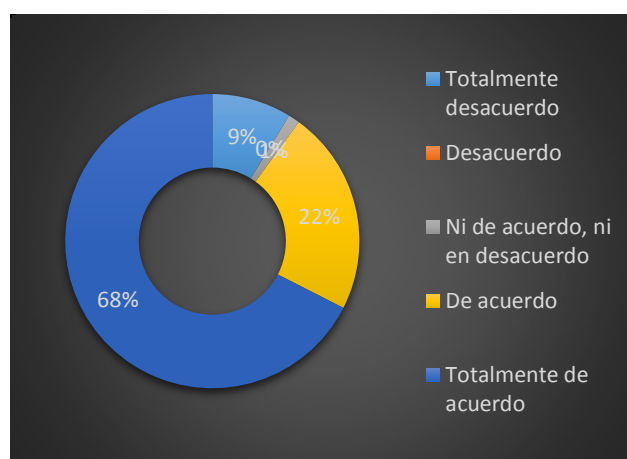


Figura IV.8 Entrega de resultado - Evaluación de desempeño

#### 4.1.3. Retención de recursos humanos

*Según la lista de comprobación*, esta evaluación consta de 4 sub dimensiones: Remuneración, prestaciones sociales, seguridad y salud laboral y relaciones con los trabajadores, que constan de 16 indicadores que determinan el cumplimiento del proceso. Dentro de los ítems de que la empresa cumple son: Remuneración según la legislación vigente tanto como de los beneficios exigidos por Ley, otorga otros beneficios como transporte de personal y además para el personal administrativo alimentación, realizan actividades de integración y cumple con la entrega de los equipo de protección personal. Las respuestas del indicador responden a “Cumple” y “No Cumple”, a continuación las respuestas:

Tabla IV.9 Evaluación de retención de recursos humanos – Lista de comprobación

Retención de recursos Humanos					
Sub-Dimensiones	Frecuencia relativa			Frecuencia absoluta	
	Cumple	No cumple	Total	Cumple	No cumple
Remuneración	3	3	6	50%	50%
Prestaciones Sociales	3	1	4	75%	25%
Seguridad y Salud Laboral	3	2	5	60%	40%
Relaciones con los trabajadores	1	1	2	50%	50%
Total	10	7	16	59%	41%

Fuente: Lista de comprobación

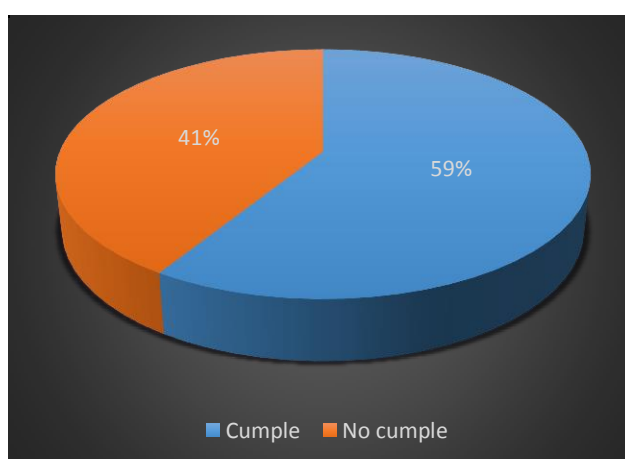


Figura IV.9 Retención de recursos humanos

*Según cuestionario*, la tabla IV.10 sobre qué tan de acuerdo se encuentra el personal con su salario percibido, el estudio revela que la mayoría del personal está dentro de las respuestas positivas, es decir están de acuerdo con lo percibido, estando disconformes un menor porcentaje de la muestra. Dentro de la dimensión de retención también se consultó sobre la oportunidad de los depósitos del salario efectuada por la empresa, donde, según la tabla IV.11 la mayoría del personal está de acuerdo con que la empresa realiza los pagos oportunamente.

Tabla IV.10 Salario

Salario	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	2	2.8%	0	0.0%	2	2.5%
Desacuerdo	6	8.5%	0	0.0%	6	7.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	28.2%	4	44.4%	24	30.0%
De acuerdo	24	33.8%	5	55.6%	29	36.3%
Totalmente de acuerdo	19	26.8%	0	0.0%	19	23.8%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

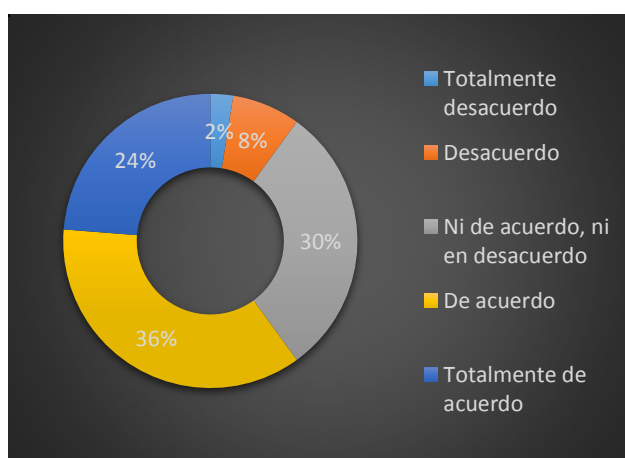


Figura IV.10 Salario

Tabla IV.11 Puntualidad de pagos

Puntualidad de pagos	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	2	2.8%	0	0.0%	2	2.5%
Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2.8%	0	0.0%	2	2.5%
De acuerdo	14	19.7%	0	0.0%	14	17.5%
Totalmente de acuerdo	53	74.6%	9	100.0%	62	77.5%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

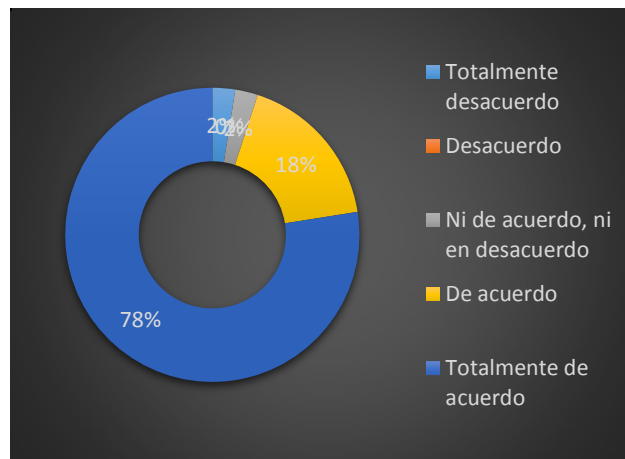


Figura IV.11 Puntualidad de pagos

**Según cuestionario**, la tabla IV.12 la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que la empresa cumple con otorgarles los beneficios de acuerdo a ley como Essalud, asignación familiar, etc. Existe sólo un mínimo de trabajadores que está en desacuerdo. También se realizó la consulta sobre otros beneficios otorgados por la empresa como transporte de personal, alimentación; refiriendo a la Tabla IV. 13 podemos indicar que, más de la mitad del personal está de acuerdo con los beneficios otorgados por la empresa.

Tabla IV.12 Cumplimiento de Beneficios Sociales

Cumplimiento de Beneficios Sociales	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	1	1.4%	0	0.0%	1	1.3%
Desacuerdo	2	2.8%	0	0.0%	2	2.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	9.9%	0	0.0%	7	8.8%
De acuerdo	13	18.3%	1	11.1%	14	17.5%
Totalmente de acuerdo	48	67.6%	8	88.9%	56	70.0%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

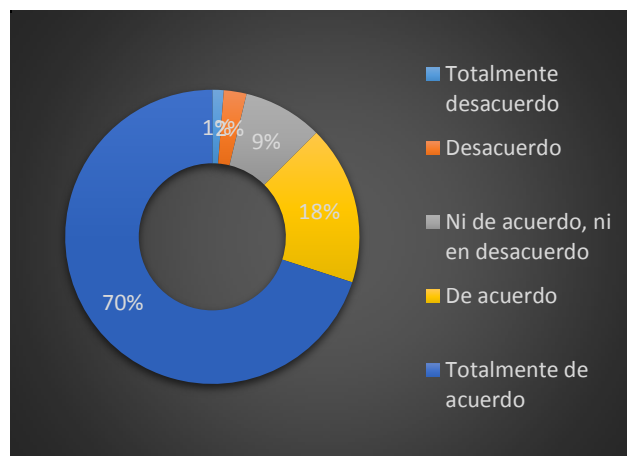


Figura IV.12 Cumplimiento de beneficios sociales

Tabla IV.13 Otros beneficios sociales

Otros beneficios sociales	Tipo de Trabajador					
	Obrero	Empleado		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	21	29.6%	2	22.2%	23	28.8%
Desacuerdo	2	2.8%	1	11.1%	3	3.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2.8%	1	11.1%	3	3.8%
De acuerdo	9	12.7%	1	11.1%	10	12.5%
Totalmente de acuerdo	37	52.1%	4	44.4%	41	51.3%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

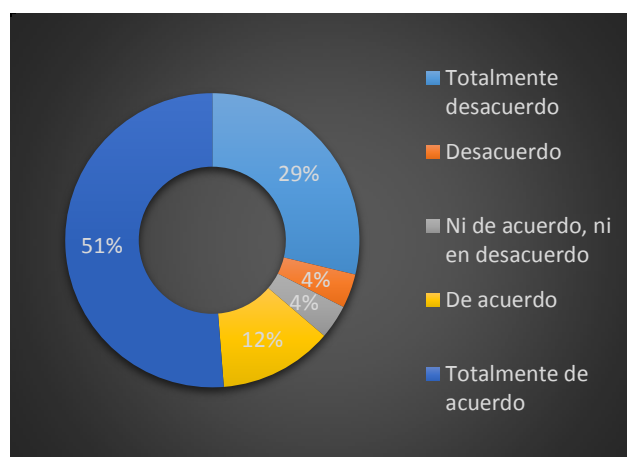


Figura IV.13 Otros Beneficios sociales

*Según cuestionario*, la tabla IV.14 revela que la mayoría de los trabajadores obreros está en desacuerdo con la entrega de equipos de protección personal, mientras que el personal empleado indica que si se realiza la entrega gratuita de los Equipos de Protección Personal.

Tabla IV.14 Entrega de EPP

Entrega de EPP	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente desacuerdo	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
Desacuerdo	66	93.0%	0	0.0%	66	82.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1.4%	2	22.2%	3	3.8%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	4	5.6%	6	66.7%	10	12.5%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

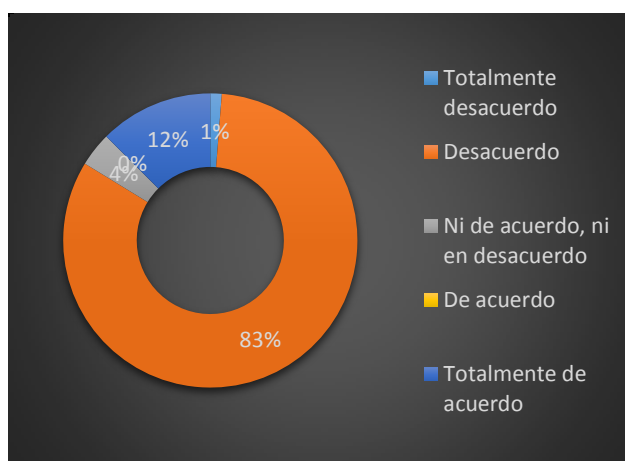


Figura IV.14 Entrega de EPP

#### 4.1.4. Desarrollo de recursos humanos

*Según la lista de comprobación*, esta evaluación consta de 1 sub dimensión: Capacitación, que constan de 6 indicadores que determinan el cumplimiento del proceso. Dentro de los Items de cumplimiento la empresa indica que si se realizan inducciones al personal y también se realizan las charlas exigidas por Ley. Las respuestas del indicador responden a “Cumple” y “No Cumple”, a continuación las respuestas:



Tabla IV.15 Evaluación de desarrollo de recursos humanos - Lista de comprobación

Desarrollo de recursos humanos					
Sub-Dimensiones	Frecuencia relativa			Frecuencia absoluta	
	Cumple	No cumple	Total	Cumple	No cumple
Capacitación	3	3	6	50%	50%
Total	3	3	6	50%	50%

Fuente: Lista de comprobación

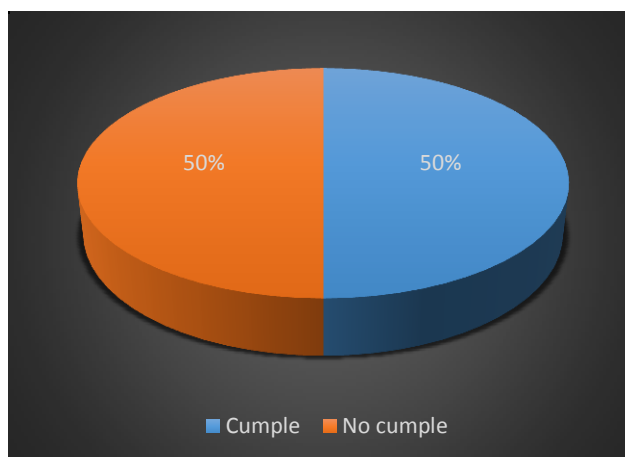


Figura IV.15 Desarrollo de recursos humanos

*Según cuestionario*, la tabla IV.13 nos muestra que en términos de capacitación la mayoría de los trabajadores muestra desacuerdo, además es mínima la cantidad de encuestados que está de acuerdo con las capacitaciones que brinda la empresa. También observamos que las respuestas de los empleados están divididas ya que el 55% no ha recibido capacitación mientras el restante indica lo contrario.

Tabla IV.16 Capacitaciones

Capacitaciones	Tipo de Trabajador					
	Obrero		Empleado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente desacuerdo	67	94.4%	4	44.4%	71	88.8%
Desacuerdo	0	0.0%	1	11.1%	1	1.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
De acuerdo	1	1.4%	0	0.0%	1	1.3%
Totalmente de acuerdo	3	4.2%	4	44.4%	7	8.8%
Total	71	100.0%	9	100.0%	80	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores

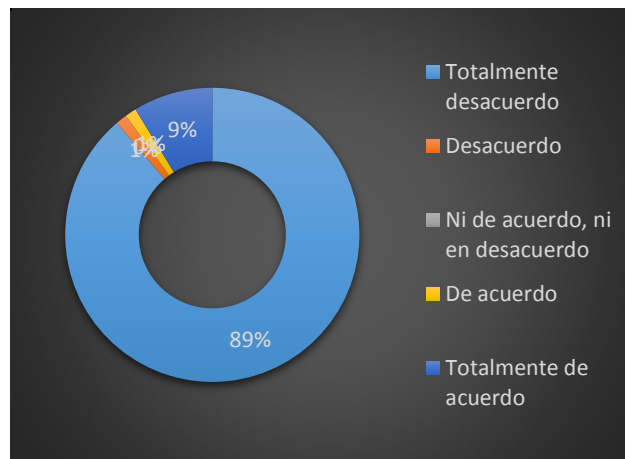


Figura IV.16 Capacitaciones

#### 4.1.5. Auditoría de recursos humanos

**La lista de comprobación**, esta evaluación consta de 2 sub dimensiones: Sistema de información de recursos humanos y auditoría, que constan de 6 indicadores que determinan el cumplimiento del proceso. La empresa cuenta con un sistema con ingreso de datos semiautomático en el cual se almacena la información concerniente al personal. Las respuestas del indicador responden a “Cumple” y “No Cumple”, a continuación las respuestas:

Tabla IV.17 Evaluación de recursos humanos - Lista de comprobación

Evaluación de recursos humanos					
Sub-Dimensiones	Frecuencia relativa			Frecuencia absoluta	
	Cumple	No cumple	Total	Cumple	No cumple
Sistema de información de recursos humanos	3	0	3	100%	0%
Auditoría	0	3	3	0%	100%
Total	3	3	6	50%	50%

Fuente: Lista de comprobación

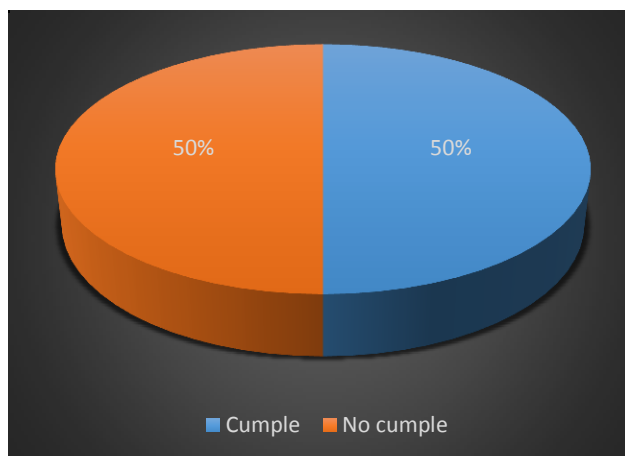


Figura IV.17 Evaluación de recursos humanos

#### **4.1.6. Análisis de los procesos de recursos humanos**

Se entrevistó a la encargada de recursos humanos de la empresa ENZAFRUIT PERÚ S.A.C, cuya información permitió identificar la situación actual de los procesos que se desarrollan.

Tabla IV.18 Resultados de entrevista

Procesos	Sub Procesos	Resultados		
Provisión de Recursos Humanos	Planeación de recursos humanos	Planificación	Tipo de plan	Sujeto de planificación
		Largo plazo	Plan anual	Gerente de Proyecto
		Mediano plazo	Programación	Gerente de operaciones y técnica
		Corto plazo	Actividades	Encargado de área
	Reclutamiento de Personal	La empresa no cuenta con un manual de organización de funciones, ni con un análisis de descripción de puestos, que es uno de los pilares de los procesos de recursos humanos. Realizan convocatorias tanto internas como externas. El reclutamiento interno se basa en recomendaciones y el reclutamiento externo sobre una plataforma virtual. Se cuenta con un procedimiento documentado de reclutamiento.		
	Selección de Personal	Las entrevistas personales no son estructuradas. Sin embargo se realizan pruebas de conocimiento verbal y de simulación si así lo requiere.		
Organización de recursos humanos	Evaluación de desempeño	De acuerdo a las respuestas, podemos identificar una evaluación de rendimiento del personal que labora en campo, estos para efectos remunerativos y de permanencia. No se realiza realimentación de las evaluaciones.		
Retención de recursos humanos	Remuneración	La remuneración se efectúa de acuerdo a ley para las empresas acogidas al régimen agrario, con los beneficios mínimos y obligatorios que contempla, es decir, beneficios básicos, no cuenta con un estudio de escala salarial.		
	Prestaciones sociales	La empresa no cuenta con un plan de prestaciones sociales, sin embargo otorga movilidad al personal desde su lugar de residencia hasta el lugar de trabajo y viceversa.		
	Higiene y Seguridad Laboral	Tampoco cuenta con un Plan de Seguridad Laboral, sin embargo provee al personal de equipos de protección personal, extintores, luces de emergencia, etc.		
	Relaciones con los colaboradores	Cuenta con reglamento interno de trabajo, no cuenta con políticas de despidos.		
Desarrollo de recursos humanos	Capacitación y desarrollo del personal	La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual, sin embargo, realizan cuatro capacitaciones obligatorias anuales y otras por los proveedores.		
Auditoría de Recursos Humanos	Sistema de información de recursos humanos	El procesamiento de la información la realiza en un sistema informático denominado Nisira		
	Auditoria	No se han realizado auditorias en el área.		

#### 4.1.7. Propuesta de mejora

De acuerdo al análisis realizado de los procesos que actualmente se desarrollan en la empresa Enzafruit Perú SAC, a continuación las propuestas de mejora cada uno:

##### a) Proceso de provisión de recursos humanos

##### a.1) Planeación de recursos humanos:

El sub proceso de planeación según lo indicado por la empresa se representa en el siguiente diagrama de flujo:

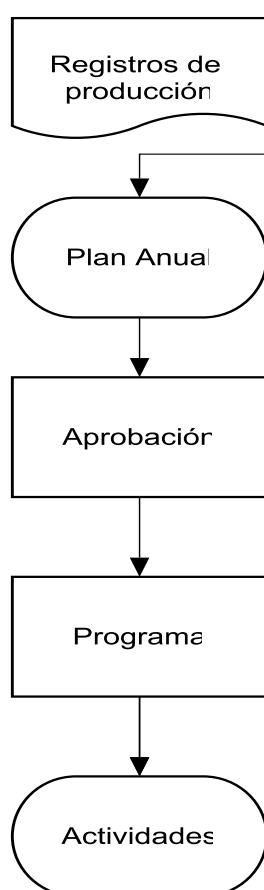


Figura IV.18 Planeación de recursos humanos

Tabla IV.19 Sub proceso de planeación de RRHH

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Registro de producción	Recursos Humanos/Operaciones	La Gerencia de proyecto solicita la información correspondiente a: nivel de producción, rendimiento de personal, costos de personal.
Plan Anual	Gerencia de Proyecto	El Gerente de Proyecto formula el plan anual con las actividades a realizar y presupuesta.
Aprobación	Corporación	La corporación se encarga de aprobar el plan anual para el proyecto.
Programa	Gerencia de Operaciones / Gerencia Técnica	La Gerencia Técnica recibe el programa anual y realiza los requerimientos de productos y maquinaria para su ejecución. El Gerente de Operaciones se encarga de asegurar la oportuna provisión y delega responsabilidades a los encargados mediante un programa mensual
Actividades	Encargados de área	Los encargados de área programan actividades en materia de personal y productos que ayuden a lograr el programa establecido.

#### **a.2) Reclutamiento y selección**

El sub proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos parte de la recepción de la requisito de personal, esta puede ser digital o en físico, dirigida al encargado de recursos humanos. A partir de ello de acuerdo al tipo de trabajador se utilizan los medios de reclutamiento más adecuados para realizar el proceso. Para la requisición de empleo se presenta el siguiente modelo según la Figura IV.19

MODELO DE REQUISICIÓN DE EMPLEO								
DE: Área _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #4F7942; color: white;">Fecha / Emisión</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="background-color: #4F7942; color: white;">Fecha / Recibido</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">/ /</td></tr> <tr><td style="background-color: #4F7942; color: white;">Núm. /</td></tr> </table>		Fecha / Emisión	/ /	Fecha / Recibido	/ /	Núm. /
Fecha / Emisión								
/ /								
Fecha / Recibido								
/ /								
Núm. /								
PARA: Recursos Humanos								
<b>Requisición de empleo</b>								
ÁREA _____								
NOMBRE DE PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA					
<input type="checkbox"/> Por reemplazo								
Registro	Fecha / Salida	Nombre	Puesto					
	/ /							
	/ /							
	/ /							
	/ /							
	/ /							
	/ /							
	/ /							
	/ /							
<input type="checkbox"/> Por aumento de personal								
Causas del aumento del personal								

Figura IV.19 Requisición de empleo

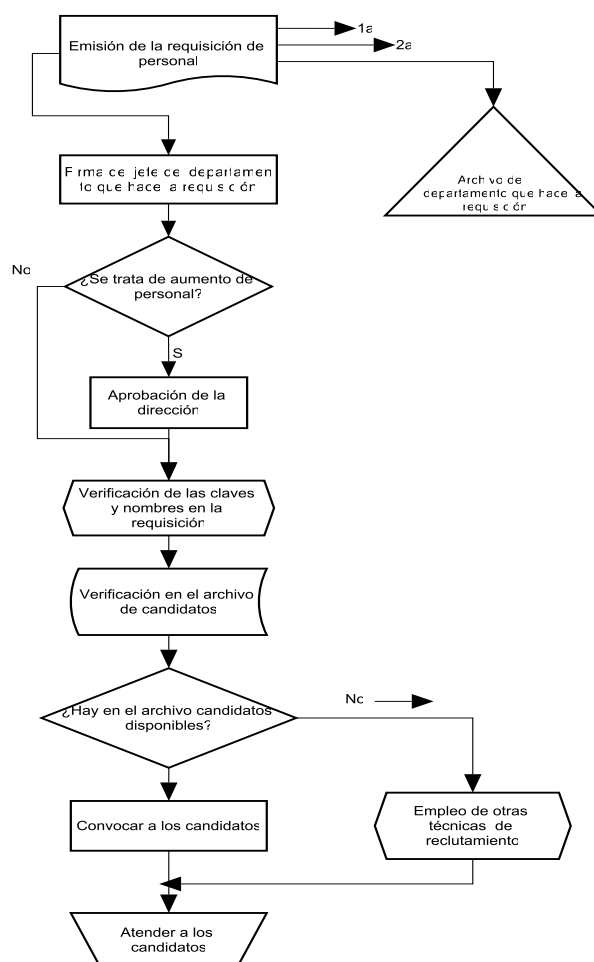


Figura IV.20 Procedimiento de una requisición de empleo

En la figura Figura IV.21 presentamos un diagrama de flujos que plasma el proceso que realiza el área de recursos humanos.

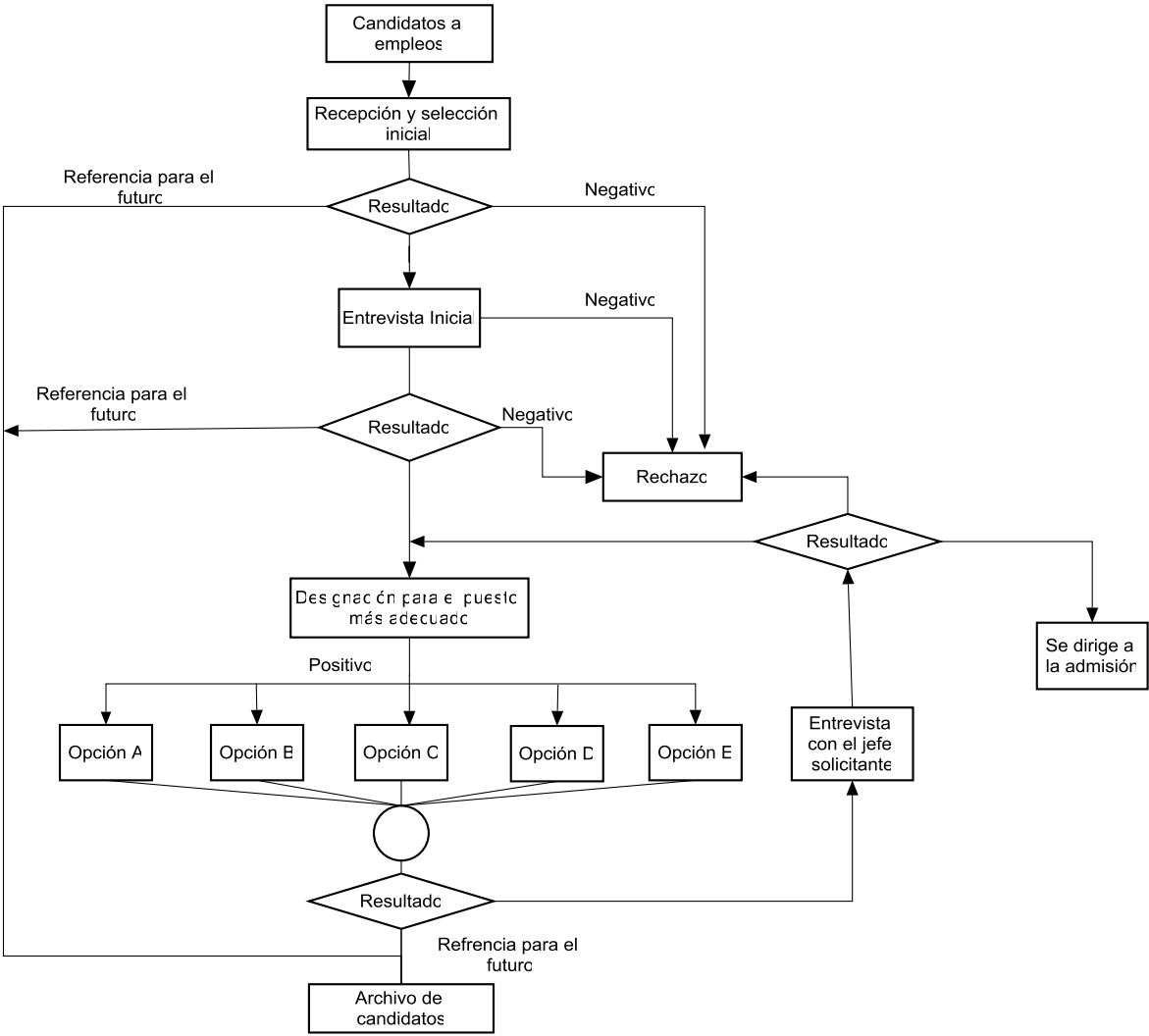


Figura IV.21 Sub proceso de reclutamiento y selección



Tabla IV.20 Descripción del proceso de reclutamiento y selección

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Candidatos a empleos	Recursos Humanos	Se realiza la convocatoria de personal, se realiza inicialmente interna utilizando los siguientes recursos: publicación tanto en periódicos murales como enviando correos electrónicos a los trabajadores indicando el puesto y el perfil requerido como se muestra en la figura IV. 23. Se otorga un periodo de una semana y se realiza la publicación externa mediante página Web, Emisoras locales o Radiodifusoras, visitas informativas a centros poblados por una semana.
Recepción y selección inicial	Recursos Humanos	Se reciben los CV de los postulantes y se procede a la revisión de los documentos seleccionando al personal con el perfil requerido. Inicialmente se realizan las llamadas telefónicas para validar la información recibida así como también consultar referencias laborales.
Resultado	Recursos Humanos	Si el candidato cumple con el perfil deseado para a la siguiente etapa, si no cumple con el requerimiento es rechazado considerándolo como una referencia para el futuro en el archivo de candidatos
Entrevista Inicial	Recursos Humanos	El candidato pasa la entrevista psicológica.
Resultado	Recursos Humanos	Si el candidato cumple con los requisitos pasa a la siguiente etapa, de lo contrario es rechazado con el archivo de su cv para futuras consultas/ofertas laborales.
Designación para el puesto adecuado	Recursos Humanos/Jefe solicitante	Se evalúa al candidato contrastando su cv y el requerimiento, si no cumple con lo solicitado se propone la designación a otro puesto vacante, pero si cumple con el perfil pasa a una entrevista con el jefe solicitante
Se dirige a la admisión	Recursos Humanos	Realiza la inscripción del personal, contratación e inducción.



# CONVOCATORIA DE TRABAJO

## SUPERVISOR DE CAMPO

Responsable de la supervisión del personal asignado para lograr las tareas encomendadas por el superior inmediato.

**PERFIL DEL PUESTO:**

- Orientar en prácticas de higiene y seguridad a su grupo asignado.
- Coordinar el abastecimiento de materiales para desarrollar las labores.
- Controlar la recepción, entrega y uso de los materiales a cargo.
- Evaluar el rendimiento de los trabajadores según las labores realizadas y entregar los resultados al finalizar la jornada, tanto a su superior inmediato como a los obreros.
- Otras funciones delegadas por el jefe inmediato

Los interesados enviar su CV a [zarella.torres@tandg.global](mailto:zarella.torres@tandg.global) hasta el día 12/12/2018.



Figura IV.22 Modelo de convocatoria de trabajo

### Propuesta visitas informativas a centros poblados

Uno de los retos que se considera en el área de recursos humanos es provisionar oportunamente a las operaciones la cantidad de personal solicitado. Para ello presentamos la propuesta de visitas informativas a los centros poblados aledaños a la empresa para comunicar a los posibles trabajadores los requisitos y tipo de trabajo que se realiza en la empresa.

#### Antes

1. Contactar a las autoridades para solicitar información sobre la cantidad de personal residente y espacio comunal para realizar la charla.
2. Invitar a la población en edad laboral para su asistencia a la charla informativa.
3. Preparar material para realizar el evento.

#### Durante:

1. La charla consiste en comunicar: rubro de la empresa, cultivo, requisitos para ingreso a laborar, documentos exigidos, beneficios laborales, tipo de labores y tiempo del empleo.
2. Pre- Inscripciones

#### Después

1. El área de recursos humanos dispondrá de un portafolio potencial personal con los requisitos exigidos para seleccionar al personal idóneo y la cantidad deseada

## b) Proceso de organización de recursos humanos

### b.1) Descripción y análisis de puestos

A solicitud de la Gerencia de la empresa Enzafruit Perú S.A.C. se ha realizado la descripción y análisis de puesto de Supervisor de campo. Se ha priorizado este puesto debido a que actualmente se encuentra en etapa de cosecha y se ha destinado un bono de producción a los supervisores previa evaluación de desempeño. Se ha realizado en conjunto con el Gerente de operaciones previa entrevista con un trabajador que ocupa el puesto de supervisor, quien apoyó con información de primera mano. La descripción y análisis de puestos se realizó según el modelo de Chiavenato (2017).

	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	Código:
		Fecha de Elaboración: 04/11/2018
		Fecha de revisión:
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TITULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CAMPO		
Nivel del puesto: Operativo		
Gerencia: Operaciones		
Área: Campo		
Jefe Inmediato: Encargado de Lote		
Supervisa: Obreros de campo		
Descripción genérica		
Responsable de la supervisión del personal asignado para lograr las tareas encomendadas por el superior inmediato.		
Descripción específica:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar que las labores desarrolladas por el grupo asignado de obreros de campo se realicen de acuerdo a la pauta aprobada por las gerencias.</li><li>• Instruir el uso adecuado de los implementos de trabajo.</li><li>• Orientar en prácticas de higiene y seguridad a su grupo asignado.</li><li>• Coordinar el abastecimiento de materiales para desarrollar las labores.</li><li>• Controlar la recepción, entrega y uso de los materiales a cargo.</li><li>• Velar por el bienestar de los trabajadores en coordinación con el encargado de Recursos Humanos.</li><li>• Evaluar el rendimiento de los trabajadores según las labores realizadas y entregar los resultados al finalizar la jornada, tanto a su superior inmediato como a los obreros.</li><li>• Realizar la constatación de campo, comunicando cualquier cambio en el transcurso de la jornada.</li><li>• Asiste a las reuniones convocadas por el superior; para determinar el programa de trabajo.</li></ul>		
Competencias:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación hacia los resultados</li><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>		

- Eficiencia Operativa
- Iniciativa
- Higiene, Orden y seguridad.

## ANÁLISIS DEL PUESTO

### Requisitos intelectuales:

- Estudios indispensables: Secundaria completa, técnico agropecuario, afines.
- Experiencia: Dos (2) años de experiencia desempeñada satisfactoriamente en labores agropecuarias y supervisión de personal.
- Conocimientos técnicos:
  - Cálculo rendimientos por trabajador, jornada, variedad y/o contratista.
  - Uso de implementos agrícolas (Ej.: tijeras, caballete).
  - Componentes básicos de un parrón.
  - Procedimientos de cosecha, recolección de fruta, poda, deshoje, raleo, desbrote.
  - Saber identificar variedades de las principales uvas viníferas.
  - Buenas prácticas agrícolas.
  - Normas de Higiene y Seguridad básicas.
- Habilidades:
  - Leer y entender pauta de trabajo.
  - Interpretar avisos o señales.
  - Saber explicar instructivos.
  - Tener capacidad de mando y liderazgo.
  - Interpretar órdenes de trabajo.
  - Entregar instrucciones claras sobre la labor a realizar, esto puede incluir: técnicas de cosecha, parámetros de calidad, requerimientos de producción, etc.
  - Manejo y distribución eficiente del personal a cargo.
  - Tomar y/o reportar acciones correctivas en relación a situaciones de no conformidad de acuerdo a los procedimientos de la viña.
  - Resolver y manejar conflictos.
  - Supervisar y motivar al grupo de trabajadores a su cargo

### Requisitos físicos

- Esfuerzo físico requerido: Deberá poseer condiciones físicas necesarias para permanecer caminando la mayor parte de la jornada.
- Concentración visual: Normal

### Responsabilidades adquiridas


- Supervisión de personal: Si
- Materiales, herramientas o equipo: Implementos agrícolas como tijeras, caballetes, ect.
- Relaciones internas y externas: Supervisado por el Encargado de Lote y/o Jefe de Campo. Tiene personal obrero a su cargo. Mantiene relaciones de coordinación y colaboración con otras áreas afines como área técnica, recursos humanos, otros.

### Condiciones de trabajo:


- Ambiente Laboral: Trabajo realizado en ambientes abiertos (campo).
- Riesgos Laborales: Alergias, caídas, golpes, intoxicación por deriva de productos químicos de aplicación.

## b.2) Evaluación de desempeño

Tomando como fuente de información el documento de descripción y análisis de puestos de supervisor de campo se ha diseñado un formato de evaluación de desempeño según las competencias que indicamos en el documento. Es importante mencionar que el formato está siendo aplicado actualmente en la empresa con la finalidad de otorgar bonos de producción.

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>SUPERVISORES DE CAMPO</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombres y Apellidos del Evaluado: _____			
Área: _____		Fecha: _____	
Periodo de Evaluación _____			
Evaluador _____			
<b>I. COMPETENCIAS</b>			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre                      3: Frecuentemente                      2: Algunas Veces                      1: Nunca			
<b>COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS</b>			<b>Calificación</b>
1.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.		
2.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.		
3.	Atiende los requerimientos solicitados.		
<b>COMPETENCIA 2: COMUNICACIÓN</b>			<b>Calificación</b>
1.	Es claro y entendible al momento de indicar una pauta o corregir al trabajador		
2.	Comunica inmediatamente las contingencias con el personal a cargo		
3.	Trata con determinación a los trabajadores para propiciar un buen ambiente laboral		
<b>COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>Calificación</b>
1.	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.		
2.	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.		
3.	Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento		
<b>COMPETENCIA 4: HIGIENE, ORDEN Y SEGURIDAD</b>			<b>Calificación</b>
1.	Se asegura de cumplir con la normativa de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.		
2.	Coordina el abastecimiento de materiales antes del inicio de la jornada y es responsable con la devolución de los mismos		
3.	Lleva un registro ordenado de labores realizadas por trabajador, durante la jornada de trabajo, con el objeto de saber claramente el avance de cada trabajador.		
<b>COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA</b>			<b>Calificación</b>
1.	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.		
2.	Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.		
3.	Revisa continuamente los avances del personal, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.		
<b>COMPETENCIA 6: INICIATIVA</b>			<b>Calificación</b>
1.	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.		
2.	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.		
3.	Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.		
<b>II. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO</b>			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple			
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>			<b>Calificación</b>
1.	Posee las competencias requeridas para el puesto.		
2.	Cumple con las funciones asignadas al puesto.		
<b>IV. RESULTADOS</b>			
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
I. COMPETENCIAS		70%	
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO		30%	
<b>RESULTADO OBTENIDO</b>			
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente	

A continuación, un formato aplicado a un trabajador de la empresa y los resultados obtenidos de dicha evaluación:

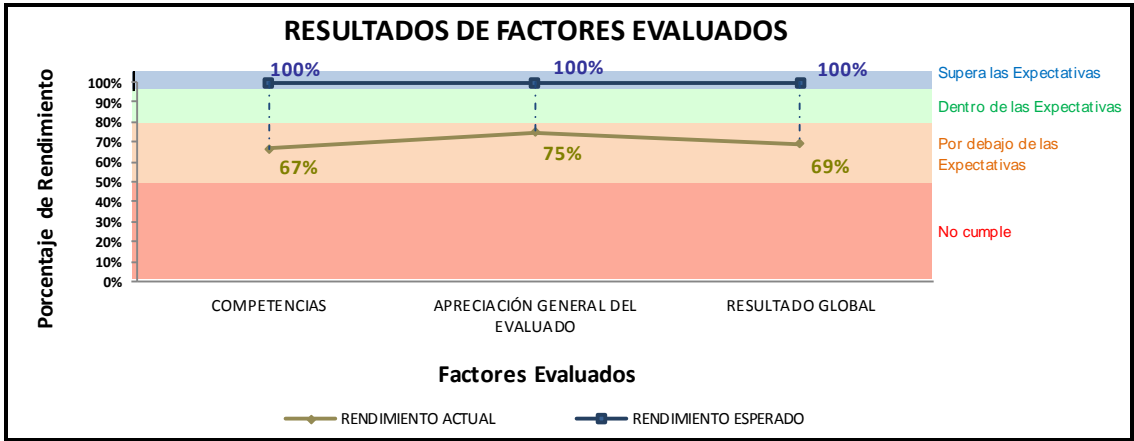
 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> <b>SUPERVISORES DE CAMPO</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombres y Apellidos del Evaluado: <u>VILLEGAS PACHERRES MERCEDES</u>			
Área: <u>CAMPO</u>		Fecha: <u>12/11/2018</u>	
Periodo de Evaluación: <u>MENSUAL</u>			
Evaluador: <u>QUICHUA TACAS GILMAR</u>			
<b>I. COMPETENCIAS</b>			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre                      3: Frecuentemente                      2: Algunas Veces                      1: Nunca			
<b>COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS</b>			<b>Calificación</b>
1.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.		4
2.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.		3
3.	Atiende los requerimientos solicitados.		3
<b>COMPETENCIA 2: COMUNICACIÓN</b>			<b>Calificación</b>
1.	Es claro y entendible al momento de indicar una pauta o corregir al trabajador		3
2.	Comunica inmediatamente las contingencias con el personal a cargo		2
3.	Trata con determinación a los trabajadores para propiciar un buen ambiente laboral		2
<b>COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>Calificación</b>
1.	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.		3
2.	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.		3
3.	Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento		3
<b>COMPETENCIA 4: HIGIENE, ORDEN Y SEGURIDAD</b>			<b>Calificación</b>
1.	Se asegura de cumplir con la normativa de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.		2
2.	Coordina el abastecimiento de materiales antes del inicio de la jornada y es responsable con la devolución de los mismos		2
3.	Lleva un registro ordenado de labores realizadas por trabajador, durante la jornada de trabajo, con el objeto de saber claramente el avance de cada trabajador.		3
<b>COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA</b>			<b>Calificación</b>
1.	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.		2
2.	Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.		3
3.	Revisa continuamente los avances del personal, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.		2
<b>COMPETENCIA 6: INICIATIVA</b>			<b>Calificación</b>
1.	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.		2
2.	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.		3
3.	Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.		3
<b>II. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO</b>			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple			
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>			<b>Calificación</b>
1.	Posee las competencias requeridas para el puesto.		3
2.	Cumple con las funciones asignadas al puesto.		3
<b>IV. RESULTADOS</b>			
<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
I. COMPETENCIAS	70%	48	47
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	30%	6	23
<b>RESULTADO OBTENIDO</b>			<b>69</b>
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente	

# INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO: VILLEGAS PACHERRES MERCEDES

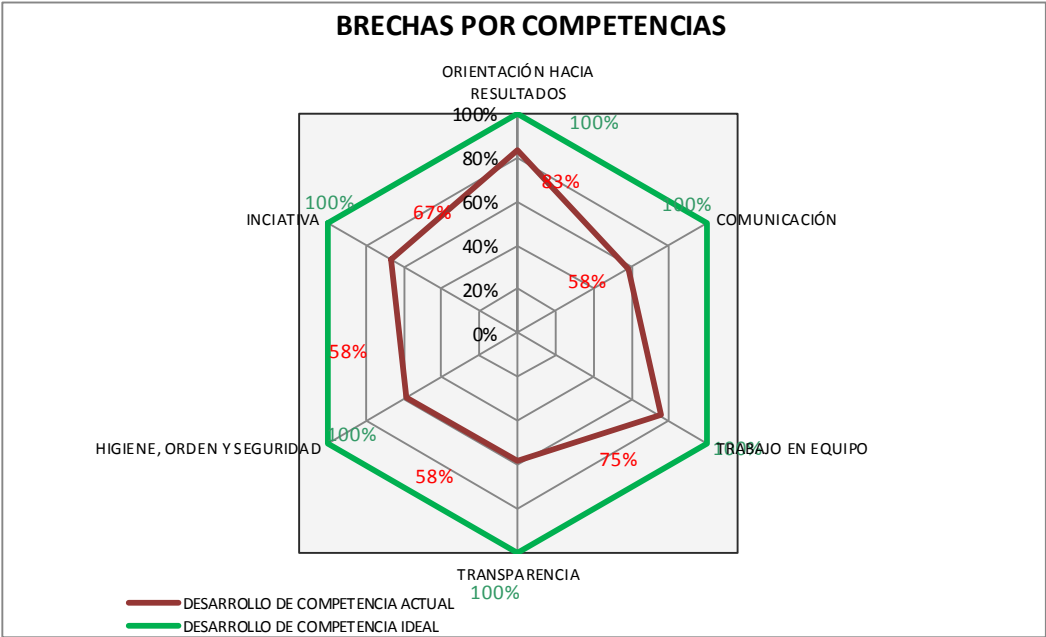
PERÍODO DE EVALUACIÓN: MENSUAL

## I. RESULTADOS GENERALES



## II. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	83%
COMUNICACIÓN	58%
TRABAJO EN EQUIPO	75%
HIGIENE, ORDEN Y SEGURIDAD	58%
LIDERAZGO	58%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	67%



## III. COMPROMISOS ASUMIDOS

Sello y Firma del Jefe Directo	Firma del Evaluado

### c) Proceso de retención de recursos humanos

#### c.1) Valuación de Puesto

Tomando la información de la descripción y análisis de puestos de Supervisor de campo se realizó una valuación del puesto mediante el método de puntos:

#### Definición de los factores, Sub factores y grados a aplicar

Identificamos los factores para la evaluación del puesto, obteniendo 4 factores y 14 subfactores para valorar:

Tabla IV.21 Factores, sub factores y grados

<b>FACTOR</b>
<b>1. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>
Educación
Solución de Problemas
Relaciones Interpersonales
Liderazgo
Creatividad
Comunicación
Toma de decisiones
<b>2. RESPONSABILIDAD</b>
Por delegación y supervisión
Confidencialidad de información
Manejo de dinero
Por errores
<b>3. ESFUERZO</b>
Físico
Mental
<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>
Riesgos



Tabla IV.22 Factores y grados

Nº	FACTOR	PORCENTAJE	GRADOS		
	<b>1. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>	<b>55%</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
1	Educación	5%	5	10	15
2	Solución de Problemas	10%	10	20	30
3	Relaciones Interpersonales	5%	5	10	15
4	Liderazgo	10%	10	20	30
5	Creatividad	5%	5	10	15
6	Comunicación	10%	10	20	30
7	Toma de decisiones	10%	10	20	30
	<b>2. RESPONSABILIDAD</b>	<b>30%</b>			
8	Por delegación y supervisión	10%	10	20	30
9	Confidencialidad de información	5%	5	10	15
10	Manejo de dinero	5%	5	10	15
11	Por errores	10%	10	20	30
	<b>3. ESFUERZO</b>	<b>10%</b>			
12	Físico	5%	5	10	15
13	Mental	5%	5	10	15
	<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>5%</b>			
14	Riesgos	5%	5	10	15
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>

## Manual de valoración

### 1. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

**1.1. Educación:** Mide los estudios requeridos para cada cargo, nivel de educación y otros estudios solicitados.

I = No requiere estudios

II = Requiere estudios secundarios

III = Requiere estudios técnicos

**1.2. Solución de problemas:** Mide el tipo de problemas a los que se vea enfrentado el cargo, la magnitud y complejidad de las soluciones que debe proponer.

I = Propone alternativas de solución para problemas de baja complejidad relacionados únicamente con su puesto de trabajo.

II= Propone soluciones a problemas de alta complejidad relacionados con su puesto de trabajo y con el de otros colaboradores.

III= Propone soluciones a problemas de alta complejidad que involucran a varios funcionarios del área.

- 1.3. Relaciones interpersonales:** Mide la importancia de las relaciones con colaboradores internos y externos del área.

I = Mantiene relaciones únicamente con colaboradores internos del área.

II = Mantiene relaciones interpersonales con personal externo e interno al área.

III = Es fundamental mantener constantemente relaciones interpersonales con clientes del área y de la empresa.

- 1.4. Liderazgo:** Mide las habilidades de liderazgo que requiera para motivar a otros colaboradores, influir en ellos y para proponer nuevos cambios

I = Es propositivo dentro de su área, no influye directamente en otros. (Bajo)

II = Tiene a cargo y motiva a otras personas (hasta 3), toma la iniciativa ante nuevos proyectos, delega tareas. (Medio)

III = Influye el personal del área (más de 3), propone cambios que involucran a toda la empresa (Alto)

- 1.5. Creatividad:** Mide la proposición y generación de nuevas ideas dentro de la empresa, para mejorar el desempeño de ésta.

I = Propone nuevas ideas para el desarrollo de las actividades de su cargo.

II = Propone nuevas ideas para el desarrollo de su área.

III = Propone nuevas ideas para mejorar el desarrollo de toda la entidad

- 1.6. Comunicación:** Se mide la capacidad de transmitir y recibir, las personas con las cuales debe comunicarse y el nivel de escucha que requiere el cargo

I = Se comunica con personal de la empresa, transmite y recibe información acertada a los demás empleados.

II = Se comunica con personas externas a la empresa, transmite y recibe información acertada a clientes externos.

III = Se comunica acertadamente con personas externas a la empresa y con otras entidades en representación de la empresa.

- 1.7. Toma de decisiones:** Mide el tipo de decisiones que toma y el impacto que éstas tienen en la empresa.

I = Toma decisiones simples únicamente relacionadas con su cargo y con sus funciones.

II = Toma decisiones relacionadas con su cargo y el de otros (hasta 3).

III = Toma decisiones que involucran a todo el personal y al área en general.

## **II. RESPONSABILIDADES**

- 2.1. Por supervisión:** Mide la cantidad de personal que supervisa, las tareas y actividades que debe delegar y las responsabilidades que tiene por esas tareas delegadas.

I = Supervisa su propio cargo, es responsable únicamente por sus funciones

II = Supervisa a un grupo pequeño de personas (hasta 3) y responsable por las tareas que ellos realizan.

III = Supervisa a un grupo mediano de personas (más de 3) y es responsable por las tareas que ellos realizan.

- 2.2. Confidencialidad de información:** Mide la privacidad de la información que maneja, el acceso a ésta y la seguridad que requiere.

I = Es responsable por la información no confidencial.

II = Es responsable por información confidencial relacionada únicamente con su puesto de trabajo.

III = Es responsable por información confidencial del área.

- 2.3. Manejo de dinero:** Mide la cantidad de dinero que maneja en su cargo y la frecuencia con que lo recibe.

I = Eventualmente es responsable por la custodia de dineros de menor cuantía recaudados dentro de la empresa.

II = Constantemente es responsable por la custodia de dineros recaudados de menor cuantía dentro de la empresa.

III = Constantemente es responsable por manejo de dinero de mediana cuantía dentro y fuera de la empresa.

**2.4. Errores:** Mide el impacto que tienen sus errores en el funcionamiento de la empresa.

I = Los errores que puede cometer son de bajo impacto en la empresa ya que repercuten únicamente en su puesto de trabajo.

II = Los errores que puede cometer son de mediano impacto ya que involucran otros cargos de la empresa y altera el desempeño de los mismos.

III = Los errores que puede cometer repercuten gravemente en el funcionamiento de la empresa, ya que ponen en riesgo el funcionamiento de la empresa.

**III. ESFUERZOS**

**3.1. Físico:** Mide la carga física de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la presión y complejidad del cargo.

I = Prácticamente sin esfuerzo físico especial, con posturas libres.

II = Esfuerzo físicos bajos o posturas a veces forzadas.

III = Esfuerzo físicos importantes o posturas a veces forzadas y de riesgo.

**3.2. Mental:** Mide la carga mental de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la presión y complejidad del cargo.

I = Bajo nivel de concentración, actividades monótonas y repetitivas.

II = Mediano nivel de concentración, actividades propositivas.

III = Alto nivel de concentración, actividades de gran esfuerzo mental.

**IV. CONDICIONES DE TRABAJO**

**4.1. Riesgos:** Mide el tipo de riesgos a los que está expuesto el trabajador durante el desempeño de sus funciones y la probabilidad de ocurrencia de éstos. Pueden ser enfermedades profesionales o accidentes como atracos, hernias, cortaduras, fracturas, etc.

I = Está expuesto a accidentes laborales con baja probabilidad de ocurrencia.

II = Está expuesto a contraer enfermedades laborales con baja probabilidad de ocurrencia.

III = Está expuesto a accidentes de trabajo con alta probabilidad de ocurrencia.

## Resultado

Tabla IV.23 Valuación del puesto

N°	FACTOR	GRADOS	PUNTOS
	<b>1. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>		
1	Educación	II	10
2	Solución de Problemas	II	20
3	Relaciones Interpersonales	II	10
4	Liderazgo	II	20
5	Creatividad	I	5
6	Comunicación	I	10
7	Toma de decisiones	II	20
	<b>2. RESPONSABILIDAD</b>		
8	Por delegación y supervisión	III	30
9	Confidencialidad de información	I	5
10	Manejo de dinero	I	5
11	Por errores	II	20
	<b>3. ESFUERZO</b>		
12	Físico	II	10
13	Mental	II	10
	<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
14	Riesgos	I	5
	<b>Total</b>		180

La valoración se realizó asignando 4 factores y 14 subfactores con su ponderado correspondiente y se fijó un valor por punto de 7.0 como resultado se obtuvo que el salario que debe percibir como mínimo un supervisor, según los criterios evaluados es mayor al que actualmente perciben, a continuación, el cuadro resumen correspondiente:

Tabla IV.24 Resultado de valuación del puesto

Total puntos	180
Valor por punto	7
Total salario proyectado	1260
Salario actual	1088.4
Diferencia	+171.6

## **c.2) Propuesta de plan de incentivos salariales**

### **Presentación**

En cumplimiento con los lineamientos establecidos para la Gestión del Talento Humano, el Plan de Bienestar e Incentivos que se presenta a continuación, busca favorecer el desarrollo integral del trabajador de la empresa Enzafruit Perú SAC, el mejoramiento de su nivel de vida laboral a través del diseño e implementación de la propuesta del “Plan de incentivos salariales”, el cual contiene actividades de intereses personal. El objetivo del plan es contar con trabajadores motivados y comprometidos con la gestión de sus empleos para que la empresa alcance sus metas con calidad y efectividad; el fortalecimiento de sus competencias, y especialmente el reconocimiento de la labor que desempeñan en cada una de sus áreas creando una cultura y aprendizaje organizacional. El plan de incentivos salariales se construye a partir del diagnóstico realizado incluyendo las nuevas tendencias de administración de recursos humanos como es el salario emocional y las preferencias. El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

En el sector privado los premios o incentivos están asociados al aumento de las ventas o beneficios, objetivos que tienen una medición periódica y que incluso han llevado a desarrollar conceptos tales como la calidad del servicio o la satisfacción y fidelización del cliente en la teoría de administración de negocios

El presente plan contempla propuestas de incentivos para personal administrativo y operativo como: supervisores de campo, tractoristas, obreros.

Se contempla todas las áreas como Campo, Recursos Humanos, Sanidad y Fenología, Riego, Maquinaria, Almacén y Logística

### **1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Bienestar Laboral**

Es la calidad de vida que abarca no solo los aspectos intrínsecos del cargo sino también los aspectos extrínsecos, afecta actitudes personales y comportamientos importantes para para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

**Planes de incentivos:** en una era de competitividad, la remuneración parece insuficiente para motivar e incentivar a las personas así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas usan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

Buscan la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones como aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo se busca proporcionar condiciones tales que las personas agreguen valor a la organización.

**Calidad de vida en el trabajo (CVT):** según Chiavenato (2017, p. 297) “Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral”

Investigaciones recientes, demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que involucren en su trabajo y reciban y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

También nos dice, que representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización.

**Clima organizacional:** para Chiavenato (2017, p. 74) este concepto comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar.

Es por ello que se incluye este término para en la elaboración del plan de incentivos, ya que buscamos que el trabajador se sienta reconocido, motivado y el clima organizacional sea alto.

## **2. OBJETIVOS**

### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

Crear condiciones favorables de trabajo y reconocer el desempeño de los trabajadores de la empresa Enzafruit Perú SAC., estimulando en él la eficiencia, eficacia, la creatividad, su efectiva participación en el logro de los fines de la empresa

### **3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Definir un marco teórico y conceptual sobre incentivos laborales.
- b) Identificar condiciones favorables de trabajo para los trabajadores de la empresa Enzafruit Perú SAC.
- c) Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente de los trabajadores de la empresa Enzafruit Perú SAC.
- d) Articular criterios de evaluación de desempeño laboral con el plan de incentivos.

## **3. METODOLOGÍA APLICADA**

### **4.1.Fuentes de información consultadas**

Consulta de libros sobre los términos relacionados y para la elaboración del marco conceptual presentado, además para la elaboración del plan.

Revisión de documentos relacionados a la elaboración de planes de incentivos.

## **4. INCENTIVOS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**

El programa de incentivos para personal administrativo de la empresa Enzafruit Perú SAC., comprende dos clases de estímulos e incentivos: los económicos y los no económicos.

### **5.1. Incentivos Económicos**

Bonificaciones, que provengan de proyectos especiales, propuestas o actividades que no correspondan al desempeño ordinario de sus funciones, ni sean ejecutadas dentro de la jornada laboral, o que excedan su meta. El presente incentivo pecuniario se otorgará dependiendo de la disponibilidad presupuestal con que cuente la empresa para la respectiva vigencia y previa solicitud escrita del Jefe inmediato al trabajador o encargado de recursos humanos, de los dos de ser el caso y de la aprobación del gerente de proyectos.



## 5.2. Incentivos No Económicos.

**“Día Libre”** este incentivo consiste en otorgar el día libre al personal administrativo en el día de su cumpleaños, de esta manera la empresa brinda al trabajador la oportunidad de que en esa fecha especial pueda pasarlo con sus seres queridos.

**“Trabajador del año”** este es un reconocimiento anual a un trabajador administrativo por cada una de las áreas de la empresa que haya obtenido en las últimas evaluaciones del desempeño, un puntaje igual o superior al 90% si es jefe de área el incentivo debe consistir en un plan vacacional, escogido entre las opciones ofrecidas por la empresa, que incluya pasaje terrestre, hospedaje y alimentación por tres días, cuatro noches para dos personas. Este reconocimiento que se hace al empleado también tiene que ser informado mediante correo electrónico a los demás trabajadores a manera de transparencia o publicado en el periódico mural de la empresa. A continuación diseño del reconocimiento



Figura IV.23 Modelo de certificado de incentivo "Trabajador del año"

### **Estímulos e Incentivos no pecuniarios en especie para los equipos de trabajo.**

Reconocimiento para los trabajadores que conformen un equipo de trabajo postulado oficialmente, cuyo resultado de sus proyectos genere valor agregado a los procesos de la empresa y su impacto se refleje en prevención, corrección o mejora de los mismos, conforme los criterios que se establezcan. Se otorgará como

reconocimiento un plan de descanso consistente en una salida al destino escogido entre las opciones ofrecidas por la empresa, que incluya transporte terrestre, alojamiento y alimentación durante 2 días y una noche.

Los criterios y requisitos para la postulación de equipos de trabajo serán fijados para tal efecto.

## **5. INCENTIVOS PARA PERSONAL OPERATIVO**

El programa de incentivos para personal operativo de la empresa Enzafruit Perú SAC., comprende dos clases de estímulos e incentivos: los pecuniarios y los no pecuniarios.

### **5.1. Incentivos Económicos**

- a) **“Bonificaciones por producción”** que serán consideradas en temporada de campaña y las cuales provengan de aumento de producción. El presente incentivo constará de s/. 220.00 soles mensual y se otorgará a los encargados de lote previa evaluación del desempeño. También se entregará un bono de s/. 180.00 soles mensual a los supervisores de campo previa evaluación del desempeño dependiendo de la previa solicitud escrita del Jefe inmediato al trabajador o encargado de recursos humanos, de los dos de ser el caso y de la aprobación del gerente de proyectos.

En las bonificaciones también se considerará a los obreros de campo que superen el límite de producción y el monto será definido por el Gerente de proyectos.

- b) **“Asistencia perfecta”** este bono será otorgado a todo obrero de campo y tractoristas que asistan puntualmente en la semana. El monto dependerá del presupuesto asignado por la empresa y será entregado semanalmente. Si el trabajador faltara uno de los días de la semana o llegara tarde automáticamente se priva de participar de éste bono.

### **5.2. Incentivos No Económicos**

- c) **“Boleta de Continuidad Laboral”** este incentivo se entrega a los trabajadores que demuestran fidelidad en el trabajo, buen desempeño laboral, asistencia y puntualidad, responsabilidad, y honradez al momento de devolver los equipos prestados para desempeñar sus labores. Consiste en una boleta que servirá como pase directo para la siguiente campaña de la empresa.

 <b>BOLETA DE CONTINUIDAD LABORAL</b>	
<b>DATOS PERSONALES</b>	
NOMBRE Y APELLIDOS:	_____
DIRECCIÓN:	_____
DNI:	_____
<b>DATOS LABORALES</b>	
ÁREA:	_____
TIEMPO DE SERVICIO:	_____
<b>EVALUACIÓN</b>	
PORCENTAJE DE ASITENCIA Y PUNTUALIDAD AL CENTRO LABORAL	<input type="text"/>
PORCENTAJE DE RENDIMIENTO EN LA ÚLTIMA LABOR	<input type="text"/>
PORCENTAJE DE CUIDADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	<input type="text"/>
PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN DE HERRAMIENTAS	<input type="text"/>
FECHA DE ENTREGA:	_____
FIRMA DE TRABAJADOR	FIRMA DE QUIEN AUTORIZA

Figura IV.24 Modelo de incentivo "Boleta de continuidad laboral"

## 6. Aspectos a considerar

Se hace hincapié a una serie de puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos. Por consenso, tres de los puntos más importantes son los siguientes:

- Los sistemas de incentivos son efectivos sólo si los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencia de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por consiguiente, si se quiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.
- Los presupuestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente. Si los presupuestos de compensación se establecen para garantizar que los incrementos de pago no excedan ciertos límites, a

menudo establecidos como un porcentaje de la producción, estas restricciones pueden vedar las recompensas al desempeño sobresaliente de persona o grupos.

- Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Éstos pueden incluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros. El tiempo que se utiliza para comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualquier queja al respecto también se debe incluir en los costos.

### **c.3) Propuesta de plan de prestaciones sociales para la empresa Enzafruit Perú SAC.**

Se recomienda a la empresa Enzafruit Perú SAC otorgar beneficios sociales adicionales a los de la ley como asignación familiar, Essalud, etc., que podrían ser otorgados según las políticas de la organización tales como:

#### **1. Prestaciones Asistenciales:**

**“Seguro privado”** contratar un seguro adicional al seguro obligatorio que les permita tener al personal empleado una atención preferencial en clínicas a Nivel nacional, con el aporte correspondiente de cada trabajador.

**“Préstamos sociales”** en caso de una eventualidad (desastre natural, incendios u otro) que se le presente a alguno de los trabajadores y se demuestre que ha sido duramente afectado la empresa deberá asistir con una ayuda económica, es necesaria la intervención del trabajo social. La empresa evaluando la dimensión puede otorgar un préstamo sin intereses al trabajador.

#### **2. Prestaciones recreativas**

A continuación una propuesta de Plan recreativo para la empresa Enzafruit Perú SAC.

**“Descanso vacacional”** El descanso vacacional según normativa vigente será de quince días calendario remunerados por año de servicio o la fracción que corresponda.

En la empresa Enzafruit Perú SAC las actividades recreativas, deportivas y culturales que se sugieren que se realicen son:

**“Día de la Madre”** En esta fecha conmemorativa hacer un agasajo a todas las madres trabajadoras de la empresa, recordarles lo especial que es su rol, y según presupuesto entregarles un presente, o desarrollo de actividades donde en especial participen ellas. Este agasajo debe ser el último día laboral previo a la fecha de celebración y se debe destinar parte o totalidad de la jornada laboral diaria según decisión de gerencia.

Además se puede reunir esfuerzos para aprovechar el Día de la Madre para reforzar los Valores de la organización y mostrar a los colaboradores que su foco no es sólo ganancia, sino proporcionar buenos momentos para aquellos que colaboran con el crecimiento de la empresa.

***“Día del Padre”*** En esta fecha especial invitar a los padres de la empresa y compartir con ellos un momento agradable. Se debe destinar un horario dentro de su jornada laboral, además de consolidar actividades para la integración del personal. Este agasajo debe ser el último día laboral previo a la fecha de celebración y se debe destinar parte o totalidad de la jornada laboral diaria según decisión de gerencia.

***“Aniversario de la empresa”*** El aniversario de la empresa es una buena noticia, que se puede celebrar y trasladar la celebración a todos los sectores que se relacionan con la empresa: personal, proveedores y clientes.

Aunque esta propuesta va diseñada para agasajar al "cliente interno", es decir al personal y sus familias. De esta forma se busca hacerlos partícipes del festejo y agradecerles su trabajo, que a lo largo de los años hizo posible que la empresa llegue a donde está.

Algunas de las formas posibles son realizar la fiesta aniversario de la empresa junto a un "día de la familia", donde todos participen de actividades lúdicas y recreativas; generar espectáculos especiales y eventos deportivos para los empleados y su entorno; coordinar distintos ciclos de actividades, todas bajo el paraguas del año aniversario, de esta manera se pueden programar una mañana deportiva, sorteos, brindis de confraternidad y otorgarse el día libre.

### **3. Prestaciones complementarias**

Hacen referencia a las prestaciones y servicios con los que se proporcionan a los empleados facilidades, comodidad y utilidad para mejorar su calidad de vida. En la empresa Enzafruit Perú SAC, se brindarán las siguientes prestaciones complementarias:

***“Comedor en el centro de trabajo”*** El servicio de comedor es una de las prestaciones laborales máspreciadas por los trabajadores y es de los principales atractivos que considera un candidato para aceptar una oferta laboral, además es un riesgo tener a un trabajador mal nutrido, con fatiga o con ingesta inadecuada de calorías. Es por ello que, la ayuda alimentaria en lo general y los comedores en la empresa en particular, representan prácticas que contribuyen a la implementación de intervenciones a favor de la salud de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Los obreros y personal administrativo cuenta con un espacio destinado para el consumo de sus alimentos el cual está acondicionado con mobiliario para su comodidad ya que representa la

única oportunidad que tienen al día de alimentarse sanamente y en condiciones idóneas, es un espacio para relajarse y para crear vínculos entre compañeros de trabajo.

Según la cantidad de trabajadores se deberá destinar el tamaño del espacio y la ubicación.

***“Transporte subsidiado para el personal”*** Mantener el bienestar de los empleados debe ser prioridad para los jefes, y dicho bienestar no tiene por qué estar limitado al interior de las empresas. Es por ello que el transporte para personal se convierte en una prioridad de las empresas, brindando la facilidad a través de la colocación de buses en puntos estratégicos para el traslado a la empresa al inicio y final de su jornada, y diario.

Se consideran muchos beneficios para la empresa como son:

a) Ahorro de tiempo y espera en el trabajo :

Aquellas personas que tienen horarios de trabajo fijos saben perfecto que el mismo vale oro, literalmente, y que no lo pueden desperdiciar en ninguna cosa que no sea lo estrictamente necesario.

En cualquier ciudad el transporte público es asechado por miles y miles de usuarios que a diario recurren a él para dirigirse a sus empleos o centros educativos.

Sin embargo, hacerlo de ese modo implica quizá para muchos levantarse más temprano, lo que se traduce como horas de sueño perdidas, o caminar más lejos para tomar el microbús que puede acercarlo a la empresa.

Por ello, es una buena iniciativa de contar con un transporte para empleados tanto en la hora de entrada como de salida, ya que los trabajadores tendrán un horario establecido para tomar el bus y de esa manera podrá programar su tiempo de manera más adecuada.

Evitando con ello tiempos de espera excesivos en el transporte público y reduciendo también tiempo de traslado.

b) Además por un tema de seguridad en el viaje:

La unidad recoge únicamente al personal de la empresa que contrata los servicios, reduciendo así el contacto con personas extrañas en el traslado a la empresa.

c) Comodidad y evitar estrés

El servicio de transporte para trabajadores ofrece comodidad en su traslado, ya que cada trabajador tendrá un asiento destinado durante todo su trayecto. Es decir que con ello no tendrán que viajar de pie y llegar cansados por ello a primera hora a la oficina.

Se ha demostrado que una persona sufre de una cantidad considerable de stress durante el trayecto a la oficina y a su casa, principalmente en ciudades con gran movimiento de tráfico, no importando si el traslado se realiza en transporte público o en vehículo particular.

El servicio de transporte de personal al ofrecer un traslado seguro y cómodo minimiza el estrés generado en el empleado, logrando con ello una mayor productividad.

#### **d) Proceso de desarrollo de recursos humanos**

Tomando como referencia el cargo de supervisor de campo, de acuerdo a las evaluaciones ejecutadas se propone un plan de capacitación para este puesto.

##### **d.1) Propuesta de programa de capacitación para la empresa Enzafruit Perú SAC**

El programa tiene la intención de guiar el entrenamiento de los supervisores como el procedimiento de identificar participativamente las tareas y las normas a cumplir en el campo.

Además se empezará detectando las necesidades específicas para el cumplimiento de la capacitación y motivo por el cual se implementa este programa, para mejorar el rendimiento de los obreros de campo y su producción.

La capacitación pretende uniformizar criterios sensibilizando y capacitando al supervisor de campo con la responsabilidad que tiene a su cargo, como es: Supervisar que las labores desarrolladas por el grupo asignado de obreros de campo se realicen de acuerdo a la pauta aprobada por las gerencias, instruir el uso adecuado de los implementos de trabajo, entre otras que se presentarán más adelante del documento.

#### **1. Detección de las necesidades específicas de capacitación**

El medio principal por el cual se detectó la necesidad de capacitación fue después de la evaluación al desempeño de los supervisores de campo, los resultados demuestran que realizan sus tareas por debajo de un nivel de rendimiento satisfactorio. Además de esto, se han presentado problemas como: trato al personal, falta de custodia del material entregado, descuido en sus labores, no explican bien la pauta a los obreros, comunicación deficiente con los obreros y demás.

##### **1.1.Requisitos exigidos para el puesto**

- a) Supervisar que las labores desarrolladas por el grupo asignado de obreros de campo se realicen de acuerdo a la pauta aprobada por las gerencias.
- b) Instruir el uso adecuado de los implementos de trabajo.
- c) Orientar en prácticas de higiene y seguridad a su grupo asignado.

- d) Coordinar el abastecimiento de materiales para desarrollar las labores.
- e) Controlar la recepción, entrega y uso de los materiales a cargo.
- f) Velar por el bienestar de los trabajadores en coordinación con el encargado de Recursos Humanos.
- g) Evaluar el rendimiento de los trabajadores según las labores realizadas y entregar los resultados al finalizar la jornada, tanto a su superior inmediato como a los obreros.
- h) Realizar la constatación de campo, comunicando cualquier cambio en el transcurso de la jornada.
- i) Asiste a las reuniones convocadas por el superior; para determinar el programa de trabajo demandan

## **2. Planes y programas de capacitación**

### **2.1. Objetivos**

#### **2.1.1. Objetivo general**

Aumentar el nivel de desempeño de los supervisores de campo de la empresa Enzafruit Perú SAC.

#### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Capacitar a los supervisores de campo en manejo del cultivo de Vid.
- Capacitar en manejo de personal y liderazgo.
- Capacitar en uso correcto de indumentaria de trabajo y buenas prácticas agrícolas.

A continuación presentamos las actividades que suponen.

## **3. Metodología**

La capacitación se impartirá al total de 20 supervisores y para hacer la capacitación más integral se incluirá también al jefe de campo.



Tabla IV.25 Estudio de capacidades, habilidades y necesidades de capacitación

Actividad	Descripción	Producto
<b>Estudio de capacidades, habilidades y necesidades de capacitación</b>		
Levantamiento de datos del área.	Instrumento que permita diseñar una encuesta realista y tomar conocimiento de la situación inicial de los grupos de acuerdo al plan de capacitación.	Pre-encuesta
Elaboración de encuesta	El diseño de la encuesta consiste en un trabajo previo a la ejecución de la capacitación. Se busca que la encuesta recoja información específica de toda el área beneficiaria, a fin de diseñar el plan de capacitación de acuerdo a sus necesidades y expectativas, y en estrecha conexión con su quehacer diario. La población a la que se administrará la encuesta está conformada por los 20 supervisores de la empresa Enzafruit Perú Sac que participarán en esta capacitación.	Encuesta
Aplicación de encuesta	Administración de la encuesta a 20 personas que serán capacitadas.	Encuesta auto administrada por supervisores con un guía por grupo.
Procesamiento de datos	Tabulación de la información recogida a fin de preparar análisis de los resultados.	Datos ordenados.
Análisis de encuesta	Análisis e interpretación de los datos recogidos en la encuesta para estimar características de la población a capacitar.	“Mapeo” de los supervisores con sus características (habilidades, conocimientos, expectativas, etc.)

### 3.1. Resultado esperado

Contar con personal supervisor de campo capacitado tanto técnico como competencias requeridas para el desempeño óptimo de sus funciones.

### 3.2. Tema específico

- a. Manejo de cultivo de Vid
- b. Manejo de personal

### 3.3. Recursos

#### 3.3.1. Tipo de capacitador

Ingeniero Agrónomo especialista en cultivo de Vid y manejo de personal.

#### 3.3.2. Materiales

- a. Ecran para proyectar o telón.
- b. Proyector multimedia
- c. Micrófono
- d. Reproductor de sonido / parlantes

- e. En la sala de capacitación.
- f. Break para los participantes
- g. Lapiceros
- h. Hojas
- i. Certificados

### 3.4. Tiempo de la capacitación

El tiempo empleado para la capacitación dirigida a supervisores tendrá una duración de 48 horas las cuales serán distribuidas en 12 días de 4 horas diarias de lunes a viernes.

### 3.5. Participantes

Supervisores de campo, jefes de sector y jefe de campo.

## 4. Presupuesto

El presupuesto asignado para la capacitación dirigida a supervisores de campo contempla las etapas concernientes al estudio de habilidades y necesidades de capacitación, realización del curso y seguimiento y evaluación.

Tabla IV.26 Presupuesto de plan de capacitación

Actividades	Sem 0	Sem 1	Sem 2	TOTAL
<b>Estudio de capacidades, habilidades y necesidades de capacitación</b>	<b>700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>
Levantamiento de datos de la zona	0			
Elaboración de encuesta	0			
Aplicación de encuesta	200			
Procesamiento de datos	400			
Análisis de encuesta	100			
<b>Realización de cursos</b>	<b>0</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>3,200</b>
Dictado de Curso 1 – Capacitador		1,000	1,000	
Logística de Curso 1		600	600	
<b>Seguimiento y Evaluación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Seguimiento		0	0	
Registro de la experiencia		0	0	
Monitoreo y evaluación de impacto		0	0	
<b>TOTAL por mes</b>	<b>700</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>3,900</b>

#### 4.1. Cronograma

Tabla IV.27 Cronograma de actividades plan de capacitación

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
<b>Estudio de capacidades, habilidades y necesidades de capacitación</b>																				
Levantamiento de datos de la zona	X																			
Elaboración de encuesta	X																			
Aplicación de encuesta		X																		
Procesamiento de datos			X																	
Análisis de encuesta				X																
<b>Realización de cursos</b>																				
Realización Curso 1					X	X														
<b>Seguimiento y Evaluación</b>																				
Seguimiento						X	X	X												
Monitoreo y evaluación de impacto						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

#### 4.2. DISCUSIÓN

El proceso de *Provisión de Recursos Humanos*, es desarrollado por la empresa a través de 3 sub procesos: Planeación, reclutamiento y selección. En Planeación de recursos humanos observamos un buen manejo por parte de las áreas involucradas, puesto que toda labor parte de una programación previamente realizada. Sin embargo esta sub proceso no se encuentra documentado, por lo que se realiza empíricamente. Según Chiavenato (2017) este sub proceso puede ser desarrollado por diferentes métodos, en el caso de Enzafruit Perú SAC realizan la planeación con el modelo de demanda estimada de producto que indica el número de personas determinadas por la cantidad de producto a ofrecer, específicamente calculada en base a rendimientos de las labores para las etapas de formación y producción del cultivo. La lista de comprobación fue corroborada con la entrevista.

El sub proceso de Reclutamiento y todos los procesos de recursos humanos tienen como pilar la descripción y análisis de puestos para: seleccionar, entrenar, evaluar, remunerar y capacitar; sin embargo a pesar de ser un documento con tanta trascendencia la empresa no lo ha elaborado para ningún puesto. Siguiendo con este sub proceso cabe indicar el rubro y ubicación de la empresa, por ser una agrícola la mano de obra en un 90% es obrera siendo personal con un nivel de educación básica, residentes en caseríos aledaños al fundo, por ello para realizar el reclutamiento de personal la empresa utiliza medios de difusión dependiendo de puesto, en el caso del personal obrero se prefiere comunicar a través del mismo personal las vacantes de empleo o comunicar a través de una radiodifusora. Sin embargo para el personal empleado, se utiliza de preferencia publicaciones en

páginas de internet para anunciar el empleo. Chiavenato (2017) indica que existen 3 medios de reclutamiento, interno, externo y mixto, en el caso de la empresa utiliza el reclutamiento mixto.

Siguiendo con los sub procesos de la provisión de recursos humanos la selección es el último proceso, actualmente la empresa para seleccionar al personal obrero realiza un “examen de conocimientos” esto básicamente es consultar con el trabajador según sus experiencias previas los conocimientos de cómo realizar las labores a desarrollar, esta consulta se realiza el primer día de labor. Para el personal empleado o administrativo, la selección se realiza mediante una entrevista personal. Según Chiavenato (2017) hay una batería de pruebas previas a la selección que se pueden utilizar para tomar una decisión más acertada. En este caso la empresa podría utilizar test psicológicos, como complemento de las evaluaciones y entrevistas. Según la lista de comprobación el proceso se cumple en un 77% del total de los indicadores, entonces las falencias antes encontradas representan las posibilidades de mejora para este proceso.

El proceso de *organización de recursos humanos*, se desarrolla a través de la evaluación de desempeño, como mencionamos anteriormente, al no contar con una descripción y análisis de puestos no se podía evaluar el desempeño de los trabajadores, sin embargo si se realiza un tipo de evaluación al personal obrero, que tiene que ver específicamente con el rendimiento del personal. Esta evaluación actualmente tiene el objetivo de seleccionar al personal que mejor rendimiento y calidad tiene en la labor realizada, al cabo de 3 días si una persona no ha llegado al rendimiento esperado promedio en el mejor de los casos es rotada de labor, y en otros, desvinculada de la empresa. Los resultados se entregan diariamente al personal, poniendo énfasis en el personal que tiene bajo rendimiento. Entonces una de las principales falencias en este proceso es no contar con una descripción y análisis de los puestos para con ella poder realizar las evaluaciones de desempeño con un fin no solo selectivo, sino de retroalimentación, que permita formar personal según las necesidades de la empresa.

En el proceso de *retención de los recursos humanos* contamos con 4 sub procesos: remuneración, prestaciones sociales, seguridad y salud laboral y relaciones con los trabajadores. Según la lista de comprobación la empresa no cuenta con una escala de remuneración que podamos utilizar para efectuar las remuneraciones según el tipo de labor realizada, especialmente para el personal operativo. Sin embargo, según la percepción de los trabajadores el personal está en un 61.10% están de acuerdo con el salario percibido, así mismo están de acuerdo en un 95% con la oportunidad de pago en que realizan los depósitos.

La remuneración percibida por el personal está sujeta a la Ley N° 27360 Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario, actualmente el jornal diario es S/ 36.28, esto equivale a la RMV diario del sector agrario que incluye Gratificaciones y Compensación por tiempo de servicios. La empresa respeta lo indicado por la legislación laboral vigente, esto quiere decir,

realiza los pagos de los beneficios sociales exigidos como asignación laboral y ESSALUD. A parte de estos beneficios la empresa otorga transporte de personal y alimentación para el personal empleado. El tema de remuneración es un factor muy controversial ya que el personal pocas veces está conforme con lo percibido, siempre quiere ganar más.

En Seguridad y Salud laboral la empresa cuenta con un comité de seguridad y salud en el trabajo, este conformado por trabajadores y representantes del empleador. Como parte de este sub proceso, dentro de la percepción de los trabajadores referente a la entrega de los equipos de protección personal, el 93% del total de personal obrero indica que no se realiza la entrega de los EPP y por parte del personal empleado el 66.70% indica que si se realiza la entrega de EPP. El personal obrero comúnmente no realiza labores de riesgo que necesiten equipos de protección es por ello que la empresa no entrega estos implementos, sin embargo esto no quiere indicar que no se realicen labores que no impliquen riesgos para la salud de trabajador, sino que estas labores son realizadas por personal empleado, como por ejemplo despacho de productos químicos, manejos de equipos, otros. Por ello la lista de comprobación como la entrevista indicaban una respuesta positiva.

El proceso de ***desarrollo de recursos humanos*** se realiza a través del sub proceso de capacitación. La empresa principalmente realiza capacitaciones dirigidas a personal específico direccionado a temas puntuales como por ejemplo capacitación en el ERP Nisira, capacitaciones exigidas por ley (primeros auxilios, uso de extintores) y a través de gestión con proveedores charlas informativas sobre el uso de una nueva tecnología o producto para aplicación en cultivo. Formalmente, según Chiavenato (2017) se debe realizar una investigación sobre las principales necesidades de los trabajadores o falencias para a partir de ello realizar un plan de capacitaciones. La empresa no realiza este tipo de consulta, es por ello que las capacitaciones son realizadas en las oportunidades que las área determinen necesarias, teniendo poco alcance con el personal.

El proceso de ***auditoría de los recursos humanos***; la empresa cuenta con un sistema integrado de gestión en el que existe un módulo específico para el área de recursos humanos en el que se carga información referente a planillas, legajo de personal, y movimientos de personal. Esta información es cargada de manera semiautomática ya que se registran los datos manualmente en una hoja de Excel y luego se exportan al sistema, realizando este los cálculos de los importes a pagar. El producto de este procesamiento tiene implicancia importante en toma de decisiones ya que es utilizado para realizar programas, planes, entre otros. Como parte de auditoría, no se han realizado en el área según indica la encargada de recursos humanos.

Como parte del objetivo general de la presente investigación, a partir de las falencias encontradas después de la recopilación de información se procede a plantear una propuesta de mejora para los procesos de recursos humanos identificados en la empresa Enzafruit Perú SAC.

## CONCLUSIONES

1. El proceso de provisión de recursos humanos se desarrolla actualmente con un 77% de cumplimiento según la lista de comprobación aplicada, observando las falencias: No existe documentación del proceso, el reclutamiento se desarrolla principalmente por difusión entre las personal relacionadas con la empresa, y no se utilizan otras pruebas previas a la selección.
2. El proceso de organización de recursos humanos tiene un 29% de cumplimiento, este resultado se explica debido a que no existe una descripción y análisis de puestos y no se realiza una evaluación de desempeño al personal de la empresa.
3. El proceso de retención de recursos humanos tiene un 56% de cumplimiento, la diferencia representa las falencias encontradas en este proceso que responde a que no existe una escala salarial que permita una remuneración diferenciada según las labores desempeñadas, plan de incentivos, plan de seguridad anual que apoyen el desarrollo del proceso.
4. El proceso de desarrollo de recursos humanos tiene un 50% de cumplimiento debido a que actualmente no cuentan con un plan de capacitación anual, sin embargo las capacitaciones brindadas son producto de la gestión con los proveedores en las áreas de mayor riesgo como son almacén, manipulación de productos químicos, maquinaria, otros.
5. El proceso de auditoría de recursos humanos tiene un cumplimiento del 50% debido a que si existe un sistema de información de recursos humanos que permite el almacenamiento de la data del personal, sin embargo no se ha realizado una auditoria en el área.

## **RECOMENDACIONES**

1. En el proceso de provisión de recursos humanos se recomienda la implementación de las propuestas indicadas para cada sub proceso y así mejorar el cumplimiento del mismo.
2. En el proceso de organización de recursos humanos se recomienda la continuidad del formato de la descripción y análisis de puestos para así poder realizar las evaluaciones de desempeño que servirá de fuente de información para los siguientes procesos.
3. En el proceso de retención de recursos humanos se recomienda la implementación de una valuación de los puestos así como un plan de incentivos de acuerdo a las posibilidades de la empresa y un plan de prestaciones sociales.
4. En el proceso de desarrollo de recursos humanos se propone un plan de capacitación según el formato planteado, para todos los puestos de la empresa, además que este sea integral que permita la participación de todo el personal.
5. En el proceso de auditoría de los recursos humanos recomendamos ejecutar una auditoría posterior a la implementación de las recomendaciones propuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS

- Gómez, N., & Terán, T. (2005). Trabajo de grado, modalidad tesis presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en gerencia de Recursos Humanos. *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa edil Oriente Internacional Maturín-Estado Monagas*. Maturín.
- Acevedo, A., & Alba, F. (2000). *El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos*. México: Limusa.
- Casanueva Rocha, C. (2005). La selección e integración de los recursos humanos. En J. Garcia del Junco, & C. Casanueva Rocha, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 226). Madrid-España: Pirámide.
- Chavarry Clavo, G. (2016). Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración. *Recursos humanos y desempeño laboral de la CMAC Piura S.A.C agencia Rioja periodo 2015*. Moyobamba, Perú.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). México: McGRAW-HILL.
- De la Calle, M., & Ortiz, M. (2014). *Fundamentos de recursos humanos*. España: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque Latinoamericano* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Geoffroy, R. (2016). Propuesta para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de una empresa minera. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Gorbaney, L. (2014). *Administración general en ejercicios. Problemas, experimentos y juegos de roles*. México: Cengage Learning Editores.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. México: Cengage Learning Editores.



- Luna, R. (2017). Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración. *La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Rosa Hatsue Shimabukuro Shimabukuro S.A.C. en el distrito del mercado de Lima, año 2017*. Lima, Perú.
- Madero Gómez, S. M., & Peña Rivera, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de administración*, 25-36.
- Navarro, Y. (2015). Propuesta de gestión de recursos huamnno en la empresa Unión de bananeros orgánicos Inmaculada Concepción - Huangalá - Sullana, 2015. *Tesis de Licenciatura en Ciencias Administrativas*. Perú: Universidad Nacional de Piura.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de la investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI editores.
- Patricio Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid-España: ESIC EDITORIAL.
- Poc, D. (2013). Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM S.A., de Cobán, A.V. Alta Verapaz, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S., & Jugde, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Serrano, A., & Gonzales, D. (2015). Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, hotel Descanso del Inca - Chiclayo, 2014. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16a. ed.). Mexico: Cengage Learning.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

Título: "Análisis de los procesos y propuesta de mejora de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC"			
Nombres de las Tesistas	Suárez Ipanaqué, Ellean Marghory		
	Torres Ruesta, Zarella Stefany		
Problemas	Objetivos	Variables/Indicadores	Metodología
General	General	Unidad de análisis	
¿Cómo se realizan los procesos del área de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar los procesos del área de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC, mediante el modelo de Chiavenato y proponer mejoras	Procesos de recursos humanos: Es el núcleo del sistema de Gestión de Recursos Humanos, los procesos son: provisionar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Cada proceso especializado en cada tipo de insumo (información) dotado por el sistema en donde sus resultados contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.	Enfoque: Cualitativo
Específicos	Específicos	Dimensiones	Diseño: No experimental
¿Cómo se realiza el proceso de provisión de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar el proceso de provisión de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC	Provisión de recursos humanos	Nivel: Descriptivo
		Indicadores: Planeación, reclutamiento y selección de personal	Tipo: Aplicada – transeccional
¿Cómo se realiza el proceso de organización de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar el proceso de organización de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC	Organización de recursos humanos	Técnicas: Observación y entrevista.
		Indicadores: Descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño	
¿Cómo se realiza el proceso de retención de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar el proceso de retención de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC	Retención de recursos humanos	Instrumentos: Lista de comprobación y guía de entrevista
		Indicadores: remuneración, prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con los colaboradores	
¿Cómo se realiza el proceso de desarrollo de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar el proceso de desarrollo de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC	Desarrollo de recursos humanos	
		Indicador: capacitación	
¿Cómo se realiza el proceso de Auditoría de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?	Analizar el proceso de Auditoría de recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC	Auditoría de Recursos Humanos	
		Indicadores: sistema de información de recursos humanos y Auditoría	

Elaboración de las tesistas

## ANEXO N° 02



### Universidad Nacional de Piura Facultad de Ciencias Administrativas LISTA DE COMPROBACIÓN



**Objetivo:** el presente instrumento fue diseñado con el objetivo de recopilar información sobre el desarrollo de los procesos del área de recursos humanos de la empresa Enzafruit Perú SAC. La información obtenida será uso exclusivo de las tesis para desarrollar el trabajo de investigación.

PROVISION DE RECURSOS HUMANOS				
<i>Planeación de recursos humanos</i>		✓	X	
N°	Indicadores	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Realizan planeación de recursos humanos según una metodología determinada	✓		
2	Integra a todos los responsables de área para realizar la planeación de las actividades		X	
3	El proceso de planeación de personal es realizado por el área de recursos humanos		X	
4	Recursos humanos identifica posibles candidatos para suplir con la cantidad demandada de personal en la planeación anual	✓		
5	El procedimiento de planeación de recursos humanos está documentado		X	
<i>Reclutamiento</i>				
5	El área de recursos humanos tiene identificadas fuentes de reclutamiento	✓		
6	El área de recursos humanos realiza reclutamiento interno	✓		
7	El área de recursos humanos realiza reclutamiento externo	✓		
8	El proceso de reclutamiento está documentado.	✓		
<i>Selección</i>				
9	Después del reclutamiento se realizan entrevistas personales	✓		
10	Se realizan pruebas de conocimiento, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad y/o técnicas de simulación	✓		Examen de conocimientos
11	Se realiza inducción al personal seleccionado	✓		Técnica
12	El procedimiento de selección está documentado	✓		
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<i>Evaluación de desempeño</i>				
13	Cuentan con descripción y análisis de puestos		X	
14	La descripción de puestos se ajusta a la realidad de la empresa: cuenta con todos los puestos, actualización de funciones		X	No existe el documento
15	Se entrega la descripción y análisis de puesto al iniciar las labores (contratación)		X	

16	Se cuenta con una Manual de Organización y Funciones		X	
17	Se realiza evaluación de desempeño a los trabajadores	✓		Evaluación de rendimiento
18	Se utiliza un método de evaluación de personal (especificar)	✓		
19	Se entregan los resultados de la evaluación de desempeño	✓		
20	El procedimiento de las evaluaciones está documentado		X	
<b>RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Remuneración</b>				
20	Cuenta con un sistema de incentivos		X	
21	Cuenta con un sistema de sanciones		X	
22	La remuneración cumple con la legislación vigente	✓		
23	Remuneración acorde al mercado	✓		
24	Cuenta con una escala salarial		X	
25	Los pagos se realizan en el periodo pactado	✓		
<b>Prestaciones Sociales</b>				
26	Se brindan las prestaciones sociales exigidas por la legislación vigente	✓		
27	Se brindan otras prestaciones sociales	✓		
28	Cuenta con un plan de prestaciones sociales		X	
29	Se realizan actividades de integración con todo el personal	✓		
<b>Seguridad y Salud laboral</b>				
30	Existe un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	✓		
31	Cuentan con un supervisor o encargado de seguridad y salud en el trabajo		X	
32	Cuentan con un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo		X	
33	Se realiza la entrega y uso de EPP	✓		
34	Cuenta con estadística de accidentes laborales ocurridos en la empresa	✓		
<b>Relaciones con los trabajadores</b>				
35	Existe una política de despidos		X	
36	Cuenta con procedimiento de faltas disciplinarias	✓		
<b>DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Capacitación</b>				
37	Se realizan inducciones al personal ingresante	✓		Técnica
38	Cuenta con documentación probatoria de las inducciones		X	
39	Se realiza una evaluación de las necesidades de capacitación		X	
40	Se realizan capacitaciones mínimas exigidas.	✓		
41	La empresa brinda apoyo para el personal que se capacita externamente	✓		

42	Se cuenta con un plan de capacitación anual		X	
<b>EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b><i>Sistema de información de recursos humanos</i></b>				
43	Existen Banco de datos de recursos humanos en la organización	✓		
44	El procesamiento de la información se realiza de forma manual, semiautomática o automática	✓		Semiautomática
45	La información de recursos humanos es utilizada para la toma de decisiones	✓		
<b><i>Auditoria</i></b>				
46	Se realizan auditorías internas de los procesos de recursos humanos		X	
47	Se realiza el levantamiento de no conformidades en el periodo dispuesto		X	
48	Se tiene evidencia de las anteriores auditorías		X	



## ANEXO N° 03

### Universidad Nacional de Piura Facultad de Ciencias Administrativas GUÍA DE ENTREVISTA



1. Actualmente ¿Quién realiza la planeación de recursos humanos?
2. ¿Las áreas de la empresa se involucran en la planeación de recursos humanos?
3. Explique ¿cuál es el proceso de planeación de los recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?
4. ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones?
5. ¿Cuentan con un análisis y descripción de puestos?
6. ¿Cuál es el procedimiento en caso de apertura de vacante de un puesto?
7. ¿Cuál es la técnica de reclutamiento que aplica con mayor frecuencia? ¿Interna o externa? ¿Cuáles son y por qué?
8. ¿Qué técnicas de selección aplica?, (se emplean pruebas psicométricas, evaluación de conocimientos, simulación, etc.)
9. ¿Usted es la encargada de explicar que labor desempeñará el colaborador al momento de su contratación?
10. ¿Se realizan evaluaciones constantemente? ¿Quién las realiza?
11. ¿La remuneración que brinda a los trabajadores cumple con los estándares mínimos exigidos por la Ley?
12. ¿Existe una escala salarial en la empresa?
13. ¿Qué prestaciones sociales se les brinda a sus colaboradores?
14. ¿Cuentan con un plan de prestaciones sociales?  
No contamos con un plan de prestaciones sociales. Solo brindamos lo anterior mencionado.
15. ¿Cómo incentivan a sus trabajadores? ¿las metas son individuales o por áreas?
16. ¿Qué técnicas aplica para brindar motivación a su personal a cargo?
17. ¿Está instalado el comité de seguridad y salud en el trabajo? ¿Cuentan con algún supervisor o encargado de la seguridad y salud de los trabajadores en la empresa?
18. ¿Se cumplen los estándares mínimos de seguridad?
19. ¿Existe un plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo?
20. ¿Se realizan constantes capacitaciones para la buena labor del empleado en su área? ¿llevan un control en calendario donde se especifique el día de capacitación?
21. ¿Cuentan con una base de datos de cada uno de sus trabajadores?
22. ¿Cómo procesan la información del personal? ¿Utilizan algún programa?
23. ¿Se realizan auditorías internas?



## ANEXO N° 04

### Universidad Nacional de Piura Facultad de Ciencias Administrativas GUÍA DE ENTREVISTA



1. Actualmente ¿Quién realiza la planeación de recursos humanos?

La planeación como Plan Anual lo realiza el gerente de proyecto en coordinación con el gerente de operaciones. Para los programas de trabajo (semanalmente) los realiza el Gerente de Operaciones y la Gerencia Técnica, según las necesidades del campo, es decir, estado fenológico de las plantas, plagas, necesidad de riego, entre otros.

2. ¿Las áreas de la empresa se involucran en la planeación de recursos humanos?

Actualmente no se realiza una planeación participativa, en realidad como mencioné anteriormente el presupuesto lo realiza el Gerente de Proyecto en conjunto con el Gerente de Operaciones.

Las áreas como campo y riego están a cargo del gerente de operaciones, quien realiza la programación semanal o quincenal de las labores, a partir de las necesidades de campo. Según el programa del área técnica, netamente aplicaciones fitosanitarias y fertilizantes, se realiza la programación del área de maquinaria y sanidad. Recursos Humanos no participa de la programación en sí, pero contrasta programado con ejecutado y reporta a Operaciones.

3. Explique ¿cuál es el proceso de planeación de los recursos humanos en la empresa Enzafruit Perú SAC?

La planeación como presupuesto lo realiza el gerente de proyecto en coordinación con el gerente de operaciones, ellos solicitan el costo de mano de obra del año anterior identificado por labores y por fechas, a partir de esto pueden proyectar en variables de número de jornales para cada labor considerando el volumen de producción proyectada para la siguiente campaña.

Después de ello, quincenalmente se programan las labores a partir de la necesidad de campo. El Jefe de campo realiza una propuesta y el Gerente de Operaciones evalúa y autoriza, según también el presupuesto. También según las evaluaciones de calicatas, para medir la humedad del suelo, se programan los riegos; esta programación también la realiza el gerente de operaciones y la indica al encargado de riego, el a su vez realiza la programación de personal necesario para cumplir con lo programado. Según el programa del área técnica, el gerente de operaciones programa las aplicaciones en términos de hectáreas y horas por día y el asistente de operaciones realiza las indicaciones en materia de maquinaria y operadores a ejecutar.

4. ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones?

Actualmente no contamos con un Manual de Organización y Funciones propiamente dicho. Tenemos un organigrama hasta el nivel táctico de la organización, en donde se describe algunas de las funciones de los puestos. No se consideran el nivel operativo de la empresa y solo tiene la variable funciones.

5. ¿Cuentan con un análisis y descripción de puestos?

No se ha realizado un análisis y descripción de puestos.

¿Cuál es el procedimiento en caso de apertura de vacante de un puesto?

El procedimiento que se sigue es según el requerimiento, por ejemplo si es un puesto calificado, el área solicitante envía un correo electrónico a recursos humanos con aprobación del gerente de Proyecto y se realiza la publicación en bolsas de trabajo, en este caso INDEED. Realizamos el primer filtro evaluado los curriculum vitae y posteriormente se realizan las llamadas para consultar disponibilidad, expectativas salariales e informales sobre la empresa. De ser positivo se alcanza los CV seleccionados al solicitante con la información adicional y según su filtro se programan entrevistas personales con el área solicitante y ellos se encargan de seleccionar al personal idóneo.

Ahora, si el requerimiento es de mano de obra no calificada, el proceso de reclutamiento y selección lo realiza el jefe de campo como los supervisores.

¿Cuál es la técnica de reclutamiento que aplica con mayor frecuencia? ¿Interna o externa?  
¿Cuáles son y por qué?

Bueno, el reclutamiento depende mucho del requerimiento, en algunos caso me indican que necesitan un personal que no sea de campo, es decir que no labore en la empresa. Aquí realizo el reclutamiento externo.

En otros casos realizo una consulta con las áreas sobre el personal que tienen y si alguien cumple con lo solicitado podemos entrevistarlos y considerarlo para el puesto requerido. Si no hay los candidatos suficientes, realizo también el reclutamiento externo.

En campo es muy común realizar reclutamiento interno para las áreas como vigilancia, riego, maquinaria. Antes no teníamos conocimiento sobre estudios o trabajos anteriores del personal, ahora se llena una ficha al momento de contratación y se solicitan estos datos. Cuando tenemos una persona con estudios superiores se comunica inmediatamente al área donde se cree pueda ocupar un puesto o considerarlo como futuro candidato en caso de aperturarse una vacante.

¿Qué técnicas de selección aplica?, (se emplean pruebas psicométricas, evaluación de conocimientos, simulación, etc.)

En realidad no tenemos ningún formato físico o estándar de evaluación en las entrevistas, pero si se realizan evaluaciones verbales de conocimientos a todos los entrevistados y simulación si lo requiere, por ejemplo en el caso de los operadores de maquinaria, se les lleva al campo para ver su desempeño.

¿Usted es la encargada de explicar que labor desempeñará el colaborador al momento de su contratación?

La labor se explica al momento de la entrevista, como ya lo indiqué no contamos con un manual de organización y funciones por lo que no se le puede proporcionar a más detalle al trabajador.

¿Se realizan evaluaciones constantemente? ¿Quién las realiza?

Las evaluaciones sólo se realizan en campo, y estas son al personal operario, es decir a los obreros. Los supervisores cuentan con formatos de labores y registran el avance diario del personal. Según esto en el lapso de 3 días si una persona no llega al rendimiento mínimo es cambiado de labor o en su defecto retirado de la empresa.

¿La remuneración que brinda a los trabajadores cumple con los estándares mínimos exigidos por la Ley?

Actualmente si se les cumple con lo impuesto por ley, se remunera según el jornales diario S/36.28 y se consideran horas extras, horas nocturnas, feriados, labor en descanso, etc.

¿Existe una escala salarial en la empresa?

No contamos con una escalara salarial elaborada.



¿Qué prestaciones sociales se les brinda a sus colaboradores?

Según Ley se brinda el Seguro Social de Salud Agrario dependiente, asignación familiar. También se ofrece la movilidad para transporte de personal.

6. ¿Cuentan con un plan de prestaciones sociales?  
No contamos con un plan de prestaciones sociales. Solo brindamos lo anterior mencionado.
7. ¿Cómo incentivan a sus trabajadores? ¿las metas son individuales o por áreas?  
Actualmente, se ha indicado a partir de setiembre a noviembre, lo que dure la campaña, otorgar bonos de producción para los supervisores de campo según su desempeño, este será evaluado por el Jefe de campo. También para el personal que ejecuta labores de raleo y desajuste de racimos les estamos otorgando un bono por avance, es decir si superan los 300 racimos en raleo, cada racimo superior tendrán un precio individual.
8. ¿Qué técnicas aplica para brindar motivación a su personal a cargo?  
Actualmente lo que comente de los bonos y también realizamos actividades festivas y de integración como Día de la Madre, Día del Padre, Día del trabajador, Navidad.
9. ¿Está instalado el comité de seguridad y salud en el trabajo? ¿Cuentan con algún supervisor o encargado de la seguridad y salud de los trabajadores en la empresa?  
Si tenemos instalado el Comité de Seguridad y Salud en el trabajo. Por la cantidad de personal no es necesario un supervisor de Seguridad pero la encargada de velar por el bienestar de los trabajadores es mi persona.
10. ¿Se cumplen los estándares mínimos de seguridad?  
Tenemos extintores distribuidos en las oficinas y ambientes de labores, botiquines de emergencia en campo y oficina. A pesar de no estar exigido por ley la empresa otorga Equipos de protección personal al personal depende de la labor a realizar.
11. ¿Existe un plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo?  
Plan para el 2018 no contamos pero si estamos trabajando uno para el 2019.
12. ¿Se realizan constantes capacitaciones para la buena labor del empleado en su área? ¿llevan un control en calendario donde se especifique el día de capacitación?  
Las capacitaciones que mayormente se realizan, todos los años son: primeros auxilios, uso de extintores. Después cada encargado brinda la inducción del puesto de trabajo al nuevo personal. Si bien es cierto no contamos con un plan de capacitación, nos apoyamos en los proveedores para que nos brinden capacitaciones en las áreas más críticas y potencialmente peligrosas del fundo como es aplicaciones fitosanitarias y fertilizantes como riego.
13. ¿Cuentan con una base de datos de cada uno de sus trabajadores?  
Actualmente si tenemos una base de datos actualizada.
14. ¿Cómo procesan la información del personal? ¿Utilizan algún programa?  
Toda la información del personal se procesa en el sistema ERP NISIRA, este cuenta con varios módulos como el de recursos humanos y en ahí donde se carga información como registro de personal, cálculo de planillas, entre otros.
15. ¿Se realizan auditorías internas?  
Auditorías internas del tipo Seguridad y Salud concerniente a extintores, botiquines, uso de EPP los realiza mi persona. Pero no hemos contratado aún algún externo para que realice una auditoría al área.